

**ASPECTOS A CONSIDERAR EN PROYECTOS DE RESPONSABILIDAD  
SOCIAL ENFOCADOS A SUPERAR LA POBREZA RURAL MEDIANTE  
NEGOCIOS SOCIALES AGRÍCOLAS**

**ESTUDIO DE CASO SOBRE EL NEGOCIO SOCIAL AGRÍCOLA CAMPO VIVO,  
IMPLEMENTADO POR FUNDACIÓN YUNUS Y Mc CAIN**

**TRABAJO DE GRADO**

**Elaborado por:**

**GLORIA ESTELA GOMEZ CUARTAS**

**Dirigido por:**

**NAZLY CATALINA ORTIZ DAZA**

**MAESTRÍA EN RESPONSABILIDAD SOCIAL Y SOSTENIBILIDAD  
FACULTAD DE FINANZAS, GOBIERNO Y RELACIONES INTERNACIONALES  
UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA  
BOGOTÁ D.C.**

## *Contenido*

<b>Índice de Tablas</b> .....	3
<b>Resumen</b> .....	4
1. Introducción .....	5
2. Planteamiento del problema de investigación .....	8
3. Descripción del Negocio Social Agrícola Campo Vivo .....	9
3.1. Descripción de la organización y del sector productivo.....	9
3.1.1. Recuento histórico de la organización .....	9
3.1.2. De la misión y visión de la organización a la resolución de problemas sociales.....	9
3.1.3. Productos y servicios ofrecidos por la organización .....	11
4. Dimensión individual.....	11
4.1. <b>Estrategia:</b> Acompañar a las personas en un “proceso de autoestima y de volver a creer en el campo. En la familia en el desarrollo de planes para superación de condiciones de vulnerabilidad y en la comunidad en la construcción de tejido social: La unión hace la fuerza”. .....	12
4.2. <b>Problemas encontrados en el Negocio Social Campo Vivo:</b> .....	12
5. Dimensión Técnica .....	13
5.1. <b>Estrategia:</b> En esta dimensión se brinda “acompañamiento y capacitación técnica para cada cultivo con el objetivo de generar mayor productividad y menores costos a través de buenas prácticas agrícolas” .....	13
5.2. <b>Problemas encontrados en el Negocio Social Campo Vivo:</b> .....	14
6. Dimensión Empresarial .....	14
6.1. <b>Estrategia:</b> .....	14
6.2. <b>Problemas encontrados en el Negocio Social Campo Vivo:</b> .....	15
• Los y las campesinas no poseen tierras, viven bajo modalidades como la posesión y la tenencia. ....	15
• Al tratarse de un trabajo desarrollado en el ámbito familiar, quienes se involucran en la producción no reciben salario.....	15
• Debido a que la producción agrícola se desarrolla de manera familiar, es frecuente no emplear una metodología precisa para conocer el costo de producción de los cultivos y la respectiva utilidad. ....	15
• El precio de la papa está sometido a fluctuaciones derivadas del mercado, por tanto, puede generar baja rentabilidad para los productores. ....	15
• No existe un claro manejo de los recursos derivados del cultivo y de la reinversión de la utilidad. ....	15

• Existe una gran cantidad de intermediarios en la cadena de comercialización, por lo cual el precio final de venta rara vez se traduce en beneficio para los agricultores y agricultoras.....	15
6.3. Regiones en donde opera .....	16
7. Elementos conceptuales para el análisis del Negocio Social Agrícola Campo Vivo .....	18
<b>7.1. ¿Qué es la Responsabilidad Social Empresarial?</b> .....	18
<b>7.2 Modalidades de inversión social en el marco de la R.S.</b> .....	26
<b>7.3 ¿Qué son los Negocios Sociales?</b> .....	27
8. Definición de Problema Público .....	30
<b>8.1. Características del problema público de la pobreza y la pobreza rural</b> .....	32
9. Cambio de las decisiones gerenciales .....	40
10. Análisis de los Elementos y Beneficios del negocio social agrícola campo vivo .....	46
11. Reflexiones finales.....	48
12. Bibliografía .....	56

### Índice de Tablas

Tabla 1: Distribución superficial de las veredas de Une. ....	33
Tabla 2: Porcentaje del área de la entidad territorial en uso adecuado y en conflicto.....	34
Tabla 3: Descripción de la población de Une desagregada por sexo .....	35
Tabla 4: Descripción de la población de Une desagregada por área .....	35
Tabla 5: Indicador de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI) en cabecera municipal en Une .....	37
Tabla 6: Indicador de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI) en centro poblado en Une	38
Tabla 7: Indicador de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI) en el área rural dispersa en Une .....	38
Tabla 8: Resultados del proyecto .....	45
Tabla 9: Cuadro Elementos del Negocio Social Campo Vivo.....	46
Tabla 10: Cuadro Beneficios del Negocio Social Agrícola Campo Vivo.....	47

### Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Esquema de intervención del Negocio Social Campo Vivo.....	10
Ilustración 2: Dimensiones de intervención .....	11
Ilustración 3. Modelo Campo Vivo .....	16
Ilustración 4: Ubicación Geográfica de Une, Cundinamarca .....	17
Ilustración 5. Mapa Municipios Aledaños y Veredas del Une – Cundinamarca.....	33
Ilustración 6: Mapa Índice GINI para propiedad de tierra – 2012 .....	40
Ilustración 7 Mapa Anomalías de la precipitación. ....	42
Ilustración 8: Producción de papa (toneladas) comparativo semestre 2016-2017. ....	44
Ilustración 9: Área sembrada de papa (toneladas) comparativo semestre 2016-2017 .....	44

## Resumen

La presente investigación aborda el caso de estudio Negocio Social Agrícola Campo Vivo, el cual tiene como objetivo “generar soluciones y condiciones sostenibles para superar el problema de la pobreza rural”, impactando la cadena de producción, acopio y comercialización de papa, en territorios en los que se presenten altos niveles de pobreza rural.

El presente caso aborda los aspectos que debe tener en cuenta un programa de intervención en Responsabilidad Social para superar la pobreza rural mediante negocios sociales agrícolas, examinando los elementos que influenciaron el proceso de toma de decisiones durante y después de la implementación de la prueba piloto realizada en el municipio de Une (Cundinamarca) en el periodo 2014-2017. El trabajo de campo, por tanto, implicó la utilización de herramientas de investigación social tales como: 1. Entrevistas en profundidad, aplicadas a los dos gerentes que ha tenido el proyecto; 2. Documentación y análisis de los datos producidos y sistematizados por el Negocio Social Campo Vivo (fuente primaria); 3. Documentación de los datos producidos y sistematizados por otras entidades públicas y privadas encargadas del tema agrícola en el país (fuentes secundarias).

Hipotéticamente se parte de considerar que en la implementación de negocios sociales agrícolas se debe ajustar la intervención a las realidades de los diferentes contextos rurales considerando que en el modelo de Campo Vivo, se tuvieron en cuenta 2 variables de riesgo bajo, variables que son estándar y se encuentran incluidas en los procesos de toma de decisiones de Mc Cain Foods y la Red Internacional Yunus Social Business Global, a saber, las condiciones de pobreza del territorio seleccionado y las condiciones agroecológicas de la tierra, y durante la implementación se cambió el modelo de intervención porque surgieron variables contingentes que afectaron la trayectoria del modelo, como el comportamiento del clima y las normas sociales informales relacionadas con la producción agrícola.

Los argumentos elaborados en favor de la hipótesis contrastan datos teóricos y datos empíricos. Desde la perspectiva teórica se analizan los lineamientos fundamentales de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y los Negocios Sociales en el marco de las

instituciones económicas en las cuales se desenvuelven, a saber, las instituciones propias de las economías liberales de mercado. Desde la perspectiva empírica se describen las características del problema público del que se ocupa el Negocio Social Campo Vivo, la pobreza rural, así como los resultados de la implementación del proyecto derivadas del fenómeno del niño.

Finalmente se plantean algunas preguntas que pueden ser de utilidad para trabajos posteriores, especialmente para aquellos que intenten abordar el análisis de los actores (stakeholders) en el proceso de toma de decisiones en Responsabilidad Social Empresarial.

## ***1. Introducción***

La presente investigación se realiza empleando la “Metodología para la elaboración de estudios de caso cualitativos en Responsabilidad Social Empresarial (RSE)” provista por la

Facultad de Finanzas, Gobierno y Relaciones Internacionales de la Universidad Externado de Colombia.

El tema de investigación se encuentra en el campo de conocimiento de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y en franco debate con algunos de sus principios fundamentales, el Negocio Social. El caso de estudio elegido es el Negocio Social Agrícola Campo Vivo, el cual cumple con los lineamientos establecidos para su selección: 1. Específico; 2. Contemporáneo; 3. No controlable. La pregunta que guía la investigación es ¿Qué aspectos debe tener en cuenta un programa de intervención en Responsabilidad Social para superar la pobreza rural mediante negocios sociales agrícolas?

En conjunto, cada elemento incluido en el presente documento contribuye a gestionar una respuesta a dicha pregunta procurando vincular la teoría y los datos. En el primer caso, la teoría es considerada desde una perspectiva crítica, que examina la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y los Negocios Sociales en el marco de las instituciones económicas en las cuales se desenvuelven las instituciones propias de las economías liberales de mercado. Desde la perspectiva práctica, la fuente de información –como se mencionó previamente- es primaria, al indagar desde la voz de los Gerentes las oportunidades y barreras que han encontrado a la implementación de un negocio social agrícola en el marco de dichas instituciones. El conjunto de datos examinados corresponde a aquellos recabados durante la ejecución de la prueba piloto en el municipio de Une, en el departamento de Cundinamarca, en el periodo 2014-2017. Los datos fueron directamente recolectados y sistematizados por el equipo del Negocio Social Agrícola Campo Vivo en el normal ejercicio de su actividad institucional. No obstante, vale la pena señalar que la gestión de información y la gestión de conocimiento constituyen procesos cuyos procedimientos no se establecieron al inicio, sino que emergieron paulatinamente y de manera espontánea. Aún hoy en día no existen procedimientos mandatorios y vinculantes para la organización en estos asuntos, de ahí que la mayoría de los datos se encuentren compilados a manera de informes de gestión internos, cortos y precisos, que no admiten su desagregación.

De acuerdo a lo anterior, el caso seleccionado se encuentra metodológicamente en la categoría “intrínseco”, pues busca “entender la particularidad y complejidad de un fenómeno específico” que, mi juicio, tiene una capacidad explicativa muy alta sobre la manera como se puede -o no- implementar un negocio social en el sector agrícola en Colombia y sobre los riesgos que dicha iniciativa puede llegar a enfrentar. Se trata de un caso único, por lo cual sus resultados no pueden ser extrapolados a otros sectores. Adicionalmente, la presente investigación no se enfoca en considerar el grado de cumplimiento de los objetivos del proyecto o de las actividades que lo componen, sino en examinar los elementos que contribuyeron a cambiar la trayectoria de las decisiones gerenciales en un periodo determinado.

Para comenzar la exposición, en el primer segmento se expone el planteamiento del problema de investigación. En el segundo segmento se describe el funcionamiento del Negocio Social Agrícola Campo Vivo, así como sus principales lineamientos respecto a la cadena de producción, acopio y comercialización de papa.

En el tercer segmento se consideran de manera crítica los elementos conceptuales que definen el negocio social como una regla de juego “alternativa” en el marco de la Responsabilidad Social Empresarial. Este capítulo expone los argumentos en torno a dos preguntas: 1. ¿Qué es la Responsabilidad Social Empresarial? 2. ¿Qué diferencias plantea el modelo de Negocio Social respecto a los enfoques tradicionales de la Responsabilidad Social Empresarial? La respuesta a estas preguntas nos sitúa en un componente transversal que los lectores encontrarán en el documento, a saber, el marco conceptual.

En el cuarto segmento se describen las características del problema público del que se ocupa el Negocio Social Campo Vivo: la pobreza -en general- y la pobreza rural -en particular-, en el municipio de Une (Cundinamarca) en el periodo 2014-2017. El concepto empleado es el de pobreza multidimensional, por tanto los datos estadísticos empleados para dar cuenta de la situación del municipio son aquellos que el concepto operacionaliza. Adicionalmente, la descripción del problema público se complementa con algunos

indicadores relativos al Sistema de Identificación de Potenciales Beneficiarios de Programas Sociales SISBEN y al Índice de Necesidades Básicas Insatisfechas NBI.

En el quinto segmento se explican los elementos que contribuyeron a reorientar las decisiones gerenciales hacia un nuevo modelo de negocio social que sólo recientemente comenzó a implementarse. Dentro de las variables se encuentran algunas que originalmente no parecían determinantes en la toma de decisiones y terminaron por convertirse en un elemento esencial para motivar el cambio.

Finalmente, en el sexto segmento se señalan algunas reflexiones finales -a manera de conclusión- y se plantean algunas preguntas que pueden ser de utilidad para trabajos posteriores, especialmente para aquellos que intenten abordar el análisis de los actores (stakeholders) en el proceso de toma de decisiones en Responsabilidad Social Empresarial.

## **2. *Planteamiento del problema de investigación***

En el presente segmento se exponen tres elementos: 1. Objetivo general; 2. La pregunta central que guía la investigación y las preguntas complementarias que orientan la exposición del documento; 2. Las necesidades de información del estudio.

El objetivo general es describir la manera como se adoptaron decisiones en el marco de la Responsabilidad Social en el proceso de implementación de la prueba piloto de Negocio Social Agrícola Campo Vivo en el municipio de Une en el periodo 2014-2017, que llevaron a transformar el modelo de gestión, pasando del enfoque individual al enfoque asociativo.

La pregunta central de la investigación es: ¿Qué aspectos debe tener en cuenta un programa de intervención en Responsabilidad Social para superar la pobreza rural mediante negocios sociales agrícolas? La hipótesis de trabajo es que para la implementación de Negocios Sociales Agrícolas, se debe ajustar la intervención a las realidades de los diferentes contextos rurales considerando que en el modelo de Campo Vivo, se tuvieron en cuenta dos variables de riesgo bajos que fueron implementadas desde la casa matriz Mc Cain en Canadá y la Fundación Yunus, como son, las condiciones de pobreza del territorio seleccionado y



las condiciones agroecológicas de la tierra y durante la implementación se debió cambiar el modelo de intervención porque surgieron variables contingentes que afectaron la trayectoria del modelo, como el comportamiento del clima y las normas sociales informales relacionadas con la producción agrícola.

### **3. Descripción del Negocio Social Agrícola Campo Vivo**

#### *3.1. Descripción de la organización y del sector productivo*

##### *3.1.1. Recuento histórico de la organización*

El Negocio Social Agrícola Campo Vivo surgió en el año 2014 como una iniciativa entre la multinacional Mc Cain Foods, empresa de origen canadiense fundada en el año 1914 por los hermanos Harrison y Wallace Mc Cain, y la Red Internacional Yunus Social Business Global, co-fundada por el Profesor Muhammad Yunus, con el propósito de transformar la pobreza rural en algún área del mundo en la cual se realizara el proceso de producción, acopio y comercialización de papa a través de métodos no industrializados. El mecanismo elegido fue el promovido por el Profesor Yunus, el de Negocio Social, el cual es entendido como “una compañía 100% dedicada a resolver un problema social de manera auto sostenible económicamente” (Yunus Social Business, 2017).

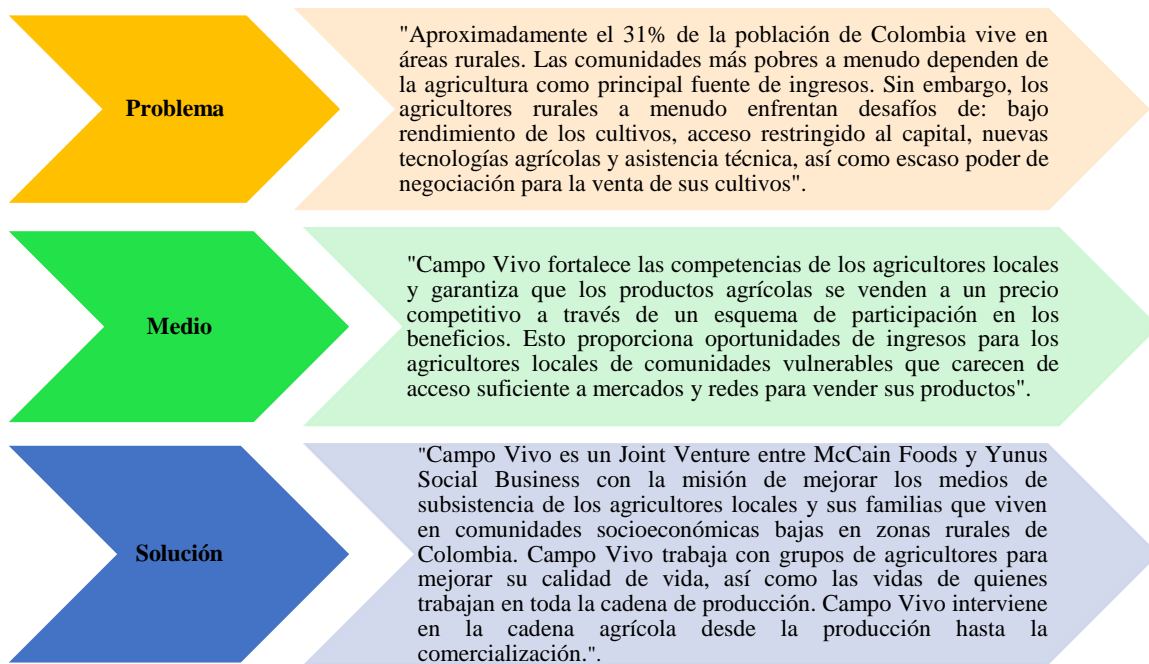
Yunus Colombia y Mc Cain Foods “crearon Campo Vivo como un joint venture para mejorar los ingresos de los pequeños productores de papa de Cundinamarca y Boyacá” (Yunus Social Business, 2017). El objetivo de Campo Vivo fue impactar directamente a 675 productores y sus familias, es decir, a un estimado de 2,400 personas.

##### *3.1.2. De la misión y visión de la organización a la resolución de problemas sociales*

El conjunto de actividades desarrolladas por el Negocio Social Campo Vivo no corresponden de manera unívoca a la tradición de la Responsabilidad Social Empresarial, sino que se sitúan en una frontera alternativa, la de la autogestión de problemas sociales de manera autosostenible económicamente.

Al tratarse de un proyecto autónomo -en estricto sentido- no existe una definición de la misión y la visión de la organización. Las razones son: 1. Campo Vivo no se traduce en la incorporación de prácticas sociales y ambientales dentro del sistema de gestión de Mc Cain ni de ninguno de sus socios estratégicos, por tanto no hace parte del diseño del sistema de gestión de la organización. 2. Campo Vivo es una organización autónoma que se encarga de gestionar un problema público específico atendiendo una idea de causas y efectos tal como se señala a continuación:

*Ilustración 1: Esquema de intervención del Negocio Social Campo Vivo*



Elaboración propia a partir de información provista por Yunus Social Business  
<http://www.yunussb.com/portfolio/campo-vivo/>

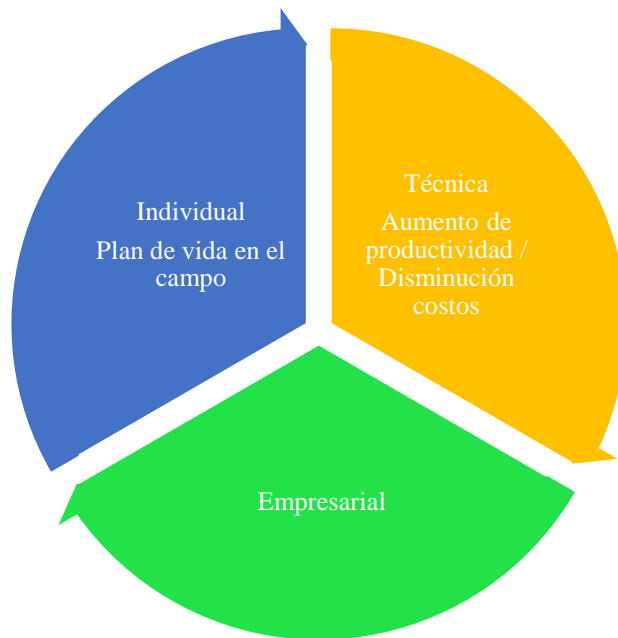
La decisión respecto a dónde gestionar el problema público depende de dos variables: 1. Nivel de pobreza rural de la zona de intervención; 2. Calidad del suelo para el cultivo de papa. Una vez seleccionado el municipio de intervención, el equipo del Negocio Social Campo Vivo realiza los acuerdos sociales correspondientes con pequeños agricultores -entre uno y dos hectáreas- y la Administración Pública Local para incidir en la cadena de valor de

la producción, acopio y comercialización de papa, con el propósito de mejorar la eficiencia en costos y aumentar la rentabilidad para la población campesina.

### *3.1.3. Productos y servicios ofrecidos por la organización*

Para poner a prueba los objetivos antes mencionados, el Negocio Social Campo Vivo desarrolló un modelo de intervención en tres dimensiones no excluyentes y altamente interrelacionadas: 1. Individual; 2. Técnica; 3. Empresarial.

*Ilustración 2: Dimensiones de intervención*



Fuente: Elaboración propia a partir de información provista por <http://campo-vivo.com/modelo> y entrevistas a los gerentes del Negocio Social Campo Vivo

Cada dimensión busca, a su vez, responder a uno o varios problemas identificados en el territorio y la población que participa en el proyecto:

## **4. Dimensión individual**

La dimensión individual constituye la primera cadena del eslabón de resolución del problema. En realidad, aunque se haga mención a la dimensión individual, las actividades realizadas logran gestionar problemas de los ámbitos familiar y comunitario. La relación entre estrategia y problemas se describe a continuación:

4.1. **Estrategia:** Acompañar a las personas en un “proceso de autoestima y de volver a creer en el campo. En la familia en el desarrollo de planes para superación de condiciones de vulnerabilidad y en la comunidad en la construcción de tejido social: La unión hace la fuerza”.

4.2. **Problemas encontrados en el Negocio Social Campo Vivo:**<sup>1</sup>

- Los y las jóvenes del campo no consideran viable planear su proyecto de vida en torno al campo y la agricultura. Consideran que podrían obtener una mejor remuneración en la ciudad, aún en trabajos no formales, imprimiendo la misma -o menor- cantidad de esfuerzo físico que demanda la labor del campo.
- Los y las jóvenes del campo desean vivir en la ciudad para poder estudiar. Las profesiones elegidas no se relacionan con la labor agrícola, por lo que su retorno al campo es improbable.
- Las labores del campo, cuando en éste no se han desarrollado procesos de tecnificación, implican una utilización preeminente de la fuerza física. En consecuencia se produce una forma de división social del trabajo basada en el género, en la cual los hombres y las mujeres desarrollan actividades que implican una distribución desigual de la fuerza y, en consecuencia, un beneficio desigual del ingreso.
- La producción agrícola está altamente condicionada por el desempeño individual y éste a su vez por los usos y costumbres de la región donde se implementó la prueba piloto -y donde actualmente se desarrolla la implementación del nuevo modelo en el departamento de Boyacá-. Una de las costumbres a considerar es la del consumo de bebidas alcohólicas artesanales

---

<sup>1</sup> Entrevista Mauricio Gamboa ex Gerente Campo Vivo

(chicha, guarapo) durante las horas de trabajo. Esta costumbre está tan arraigada que la prohibición de dichas bebidas puede conducir a un descontento general de los y las campesinas involucradas en la producción y, al mismo tiempo, constituye un riesgo para la producción.

- A nivel familiar uno de los problemas fundamentales de la población participante en el proyecto es la violencia intrafamiliar, derivada -en parte- del consumo de las bebidas antes mencionadas y -en parte- de los imaginarios respecto al rol de las mujeres y los niños y niñas en la sociedad rural.
- En esta misma línea de argumentación, la participación de mujeres en el proceso de implementación del proyecto es reducido y sólo se resuelve paulatinamente una vez se ha generado confianza. La principal limitación de las mujeres para participar es el “permiso” que deben otorgar sus padres o esposos, o quien ejerza la figura masculina de liderazgo en el hogar.
- Respecto a los niños y niñas existe una delgada línea entre la transmisión de conocimiento respecto a la agricultura y la utilización de su fuerza de trabajo para la producción familiar. En el contexto de pobreza rural, la última situación -el trabajo infantil- es casi segura en el marco de la economía familiar.
- Los trabajadores del campo, que no tienen ninguna propiedad, venden su fuerza de trabajo en condiciones no favorables para ellos: sin ningún tipo de formalización laboral y recibiendo remuneraciones por debajo del salario mínimo. Se convierten así en nómadas que viajan por el campo y prestando sus servicios de manera precaria, sufriendo una ruptura de su tejido familiar.
- Las iniciativas de asociatividad son escasas, debido a que cada familia se encuentra atenta a su propia producción y no se gestionan liderazgos sociales permanentes.

## 5. *Dimensión Técnica*

- 5.1. **Estrategia:** En esta dimensión se brinda “acompañamiento y capacitación técnica para cada cultivo con el objetivo de generar mayor productividad y menores costos a través de buenas prácticas agrícolas”.

## 5.2. *Problemas encontrados en el Negocio Social Campo Vivo:*<sup>2</sup>

- La cadena de producción, acopio y comercialización de papa, en territorios en los que se presenten altos niveles de pobreza rural, se desarrolla de manera no industrializada. Por tanto, en la composición de factores de producción la fuerza de trabajo cumple un rol fundamental.
- Debido a las costumbres respecto al cultivo de papa, no se desarrolla rotación con otros cultivos, por lo cual la tierra resulta gravemente maltratada.
- Debido al desconocimiento de los compuestos químicos presentes en los fungicidas, algunos de los más utilizados resultan altamente riesgosos para la salud humana y la calidad de la tierra.
- El desconocimiento de medidas de protección lleva a que los procedimientos de fumigación se realicen sin cuidado de la persona que lo realiza.
- La mayor parte de los agricultores y agricultoras no tienen: 1. Acceso a la tecnología; 2. Acceso a redes de producción y comercialización; 3. Apoyo institucional para la asociatividad.
- 

## 6. *Dimensión Empresarial*

6.1. *Estrategia:* En esta dimensión se busca desarrollar “en los campesinos habilidades y capacidades para crear empresas y hacer negocios” así como impulsar “la creación de asociaciones productivas”.

---

<sup>2</sup> Entrevista con el ex Gerente de Campo Vivo Mauricio Gamboa

### 6.2. *Problemas encontrados en el Negocio Social Campo Vivo:*<sup>3</sup>

- Los y las campesinas no poseen tierras, viven bajo modalidades como la posesión y la tenencia.
- Al tratarse de un trabajo desarrollado en el ámbito familiar, quienes se involucran en la producción no reciben salario.
- Debido a que la producción agrícola se desarrolla de manera familiar, es frecuente no emplear una metodología precisa para conocer el costo de producción de los cultivos y la respectiva utilidad.
- El precio de la papa está sometido a fluctuaciones derivadas del mercado, por tanto, puede generar baja rentabilidad para los productores.
- No existe un claro manejo de los recursos derivados del cultivo y de la reinversión de la utilidad.
- Existe una gran cantidad de intermediarios en la cadena de comercialización, por lo cual el precio final de venta rara vez se traduce en beneficio para los agricultores y agricultoras.

El modelo para atender los problemas antes señalados mediante las tres estrategias se resume en tres actividades: a. Fortalecimiento de las competencias de los agricultores locales; b. Producción mediante un esquema de participación compartida en los beneficios; c. Ampliación de las redes de mercado y venta de productos. El modelo de intervención del Negocio Social Campo Vivo puede ser expuesto gráficamente siguiendo su propia elaboración:

---

<sup>3</sup> Entrevista con el ex Gerente de Campo Vivo Mauricio Gamboa

*Ilustración 3. Modelo Campo Vivo*



Fuente: <http://campo-vivo.com/modelo>

### ***6.3. Regiones en donde opera***

La toma de decisiones para la selección de los municipios dependió -y depende actualmente- de dos variables: 1. Nivel de pobreza rural de la zona de intervención; 2. Condiciones agroecológicas del suelo para el cultivo de papa, atendiendo los estándares internacionales en la materia. En el origen del Negocio Social Campo Vivo se consideraron dos municipios que cumplieran estas características: 1. Murillo, en el departamento de Tolima; 2. Une, en el departamento de Cundinamarca. La prueba piloto se realizó en el municipio de Une en el periodo 2014-2017.

El municipio de Une se encuentra ubicado al Oriente del departamento de Cundinamarca, al margen derecho de la vía que de Bogotá conduce a Villavicencio. Une Limita geográficamente al norte con el municipio de Chipaque y al noroccidente con el



El casco urbano se encuentra a 43 km de Bogotá y a 9 km de la troncal que actualmente conduce a la ciudad de Villavicencio. Une ocupa aproximadamente el 60% de su extensión en cultivos y actividad pecuaria, su cercanía con la capital del país lo convierte en una estratégica despensa agrícola, siendo el primer productor de papa (53850 toneladas por semestre) y anualmente (107700 toneladas por año), además de poseer dentro de su territorio ecosistemas estratégicos de recarga hídrica que irrigan el oriente del país (Ríos, 2007, p.23).

Fuente: SIDI UMAIC

## 7. *Elementos conceptuales para el análisis del Negocio Social Agrícola Campo Vivo*

### 7.1. *¿Qué es la Responsabilidad Social Empresarial?*

La Responsabilidad Social Empresarial es una respuesta tentativa y parcial a un conjunto de preguntas planteadas desde diferentes tribunas: los gobiernos, los grupos empresariales, la sociedad civil y los segmentos poblacionales con bajas capacidades para ejercer su ciudadanía. El conjunto de preguntas está relacionado con la responsabilidad que tienen los actores sociales que se benefician de los modelos de desarrollo económico liberal, para solventar los efectos negativos que dicho modelo genera en un segmento amplio de la población.

Los modelos de desarrollo económico liberal implican -en general- que: 1. La regulación de las relaciones sociales de producción, comercialización y consumo se realiza a través del mercado. 2. La intervención del Estado en la regulación de esas relaciones constituye una distorsión o falla y, por tanto, es indeseable. Los modelos de desarrollo económico liberal hallan su sustento en hipótesis de corte individualista-racionalista, según las cuales: 1. Los individuos están provistos de razón y son libres para elegir, por tanto toman decisiones eligiendo la mejor alternativa entre un conjunto de alternativas disponibles. El criterio de racionalidad para la toma de decisiones individual es la maximización del beneficio, es decir, que sus decisiones estarán orientadas a obtener el mayor beneficio individual asumiendo el menor de los costos posibles; 2. Las sociedades toman decisiones de manera agregada mediante procedimientos semejantes. En el terreno económico, la regla de decisión más adecuada es el libre mercado, la cual es considerada un mecanismo “natural” que logra equilibrar la dinámica de producción y consumo a través de la relación entre oferta y demanda. Por tanto, la libertad del mercado es suficiente para que los recursos disponibles en una sociedad se asignen de manera eficiente, ya que mientras cada individuo persigue la maximización de su beneficio, colectivamente se asegura el bienestar para todas y todos los integrantes de la sociedad.

La intervención del Estado en la regulación de las relaciones del libre mercado, en consecuencia, tiende a ser percibida desde la teoría como una distorsión o falla -por un lado- y desde la práctica como una limitación al ejercicio de un derecho, como una violación a la

libertad -del individuo- para elegir. Sin embargo, como señala Sen: ¿Por qué deberíamos considerar el hambre, la desnutrición y la falta de atención médica como menos importantes que la violación de cualquier tipo de libertad personal? (Sen, 2009). Más aún, si el hambre, la desnutrición y la falta de atención médica son efectos -entre muchos otros- de las decisiones que esos individuos *libres* toman, en el marco de modelos de desarrollo económico liberal, por qué debemos seguir creyendo en la eficacia del modelo. Se me ocurre una respuesta simple: La libertad de elegir es una ideal, que entraña bastantes dificultades para ejecutarse en la práctica. En realidad, en cualquier sociedad, *todos* no pueden decidir y para *algunos* está bien que así sea.

Desde el punto de vista teórico, las falencias de los enfoques racionalistas en la explicación del proceso de toma de decisiones individual y la idea del libre mercado como mecanismo de organización social, han sido ampliamente expuestas desde diferentes disciplinas de las ciencias sociales -incluyendo la economía en dicha categoría-. Para efectos de la argumentación, las principales se relacionan con: 1. El individuo afronta, durante el proceso de toma de decisiones, un conflicto entre deseos, motivaciones y conductas, que hacen de la racionalidad un instrumento ineficaz (Elster, 1996). 2. Las capacidades de los seres humanos para tomar decisiones y hacerlas efectivas son limitadas. Los individuos no pueden -la mayoría de las veces- elegir la mejor alternativa, porque el conjunto de alternativas disponibles es escaso o inexistente. 3. El mercado no es una institución natural, es una institución social, una “regla de juego” que resulta de acuerdos sociales a los cuales llegan actores cuyo balance de poder es desigual. Bajo esta perspectiva, el mercado es un mecanismo de agregación de conductas sociales que genera más problemas de los que resuelve.

Ahora bien, el conjunto de problemas que genera el mercado se sienten en escenarios diversos de la vida humana -individual y colectiva- así como de la vida del planeta, no obstante, lo que para unos seres humanos es un problema, para otros no lo es. Los hechos, por evidentes que parezcan, “no hablan por sí mismos” (Parsons, 2007). Para que los hechos hablen, alguien debe hacerlo por ellos, de ahí que las voces de quienes enuncian los problemas sean en gran medida las que contribuyen a definir su contenido y las alternativas de su resolución.

Siguiendo la línea argumentativa según la cual existe un conjunto de actores sociales que se benefician de los modelos de desarrollo económico liberal y un conjunto de actores que sufre los efectos negativos de éste, es de esperar que unas voces tengan un tono más alto para enunciar los problemas y otros, simplemente, no tengan voz, pues por muy *libres* que sean los individuos para elegir, no todos son iguales.

La definición de los problemas sociales y su consideración como problemas públicos es un ejercicio de poder. Como señala Parsons: “Lo que subyace a gran parte del análisis del establecimiento de la agenda y la definición del problema es la controversia en torno a la idea de la existencia de un mundo objetivo y cognoscible. La cuestión acerca de cuándo un tema se convierte en un problema público o de política pública confronta la idea de lo objetivo con la naturaleza subjetiva de la realidad”. En consecuencia, la definición de un problema es el resultado de un ejercicio deliberativo en el que participan individuos y colectividades que se enfrentan en el escenario de lo público, empleando recursos que evidencian el balance desigual de poder entre las partes. Pero, son éstos los problemas de los que se ocupa la Responsabilidad Social Empresarial, la respuesta es que No.

La voz de las empresas es -sin duda- una de las más fuertes en la sociedad. No obstante, su motivación principal -en tanto empresa- es la ganancia para sus afiliados, no la resolución de problemas sociales, menos aún de problemas inscritos en la agenda pública -al decir de Parsons-, los cuales suelen ser dejados en manos del Estado. Qué hace entonces que algunas empresas se enfoquen en la transformación de algunos problemas sociales y realicen acciones que -al menos en apariencia- van más allá del objetivo de ganancia. La respuesta bien podría encontrarse en el campo de la Responsabilidad Social Empresarial. Aunque no existe como tal un estado del arte definitivo sobre el concepto, las diferentes vertientes en las cuales se puede rastrear su origen y evolución dan cuenta de los dos asuntos antes señalados.

Al respecto, el trabajo de Alves, Reficco & Arroyo (2014) constituye un esfuerzo interesante por elaborar un estado de la cuestión a esta pregunta, desde una perspectiva crítica, en torno dos asuntos: 1. Acciones y motivaciones de las empresas o corporaciones en torno a la RSE; 2. Efectos en las sociedades. La primera motivación -y la más evidente- es que la ganancia derivada del modelo de producción se concentra principalmente en las empresas e, incluso, entre éstas sólo un número reducido logra las mayores ganancias. Los

efectos del modelo son evidentes: sólo unos cuantos se benefician y otros sufren los efectos negativos. Esta situación luce mal y compromete la reputación de las empresas, por lo cual mejorar la imagen de las empresas es la primera -pero no la única- de las motivaciones. Como señala Freeman, “De alguna manera, a los directivos siempre les ha preocupado la cuestión de su reputación. La verdad pura y dura es que si un comprador no confía en lo que le ofrece el vendedor no hay negocio alguno. Y, de igual modo, si un vendedor cree que el comprador no va a pagar o a cumplir con su parte de la operación, tampoco hay negocio. Si un comprador o un vendedor se forja la reputación de que siempre da menos de lo acordado, le va a resultar complicado cerrar operaciones. Esto ha sido así desde la aparición de los primeros mercados. La reputación ha supuesto un motivo de preocupación desde el inicio mismo de los negocios” (Freeman, 2012).

Además de la imagen, existen cuestiones aún más funcionales logradas a través de la Responsabilidad Social Empresarial. La vertiente norteamericana, que tiene su origen en la Filantropía Corporativa, se materializa en la donación e inversión en causas sociales por parte de las corporaciones. De acuerdo a los autores, el objetivo de esta acción va más allá de mejorar la imagen de las mismas, consiste en influir en la agenda pública en temas de su interés (Alves, Reficco & Arroyo, 2014), ganando para sí el apoyo de un conjunto de actores sociales dispuestos a enunciar ideas afines a sus intereses, sin que sobre éstos se ejerza una forma de dominación agresiva. De lo que se trata, según los autores, es de “ganar los corazones y las mentes” de las personas. Una forma de poder social bastante útil y nada despreciable en la gestión de decisiones públicas. Esta línea de la Responsabilidad Social Empresarial ha sido replicada en América Latina, en donde la “opinión pública” determina en gran medida las preferencias generales de la población.

La *Guía Verde*, que constituye el marco de acción europeo en la materia, realiza un significativo aporte tanto al concepto de Responsabilidad Social Empresarial como a la explicación de sus motivaciones. Por un lado, define la RSP como “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”. Al indagar sobre las motivaciones, el documento señala va más allá de lo aquí expresado: no se trata sólo de un ejercicio de sutil dominación sobre segmentos poblacionales específicos, sino de emplear

medios eficaces para resolver problemas que -sin ser problemas sociales- son susceptibles de mejora en aras de lograr el aumento de su productividad, competitividad y/o legitimidad social. En este caso, en términos simples, la RSP puede ser planteada en términos de medios y fines:

- a. *Medios*: 1. Cumplir las obligaciones jurídicas; 2. Ir más allá del cumplimiento de las obligaciones jurídicas, “invirtiendo «más» en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores”.
- b. *Fines*: Aumentar la productividad y competitividad de las empresas.

Planteado de esta manera, el fin de la RSP está estrechamente relacionado con los objetivos fundamentales de las empresas, no con la resolución de problemas sociales, por ello los escenarios para emplear los medios antes señalados son: a. Inversión en tecnologías y prácticas comerciales respetuosas del medio ambiente. b. Formación, condiciones laborales o relaciones entre la dirección y los trabajadores.

Los beneficios para las empresas pueden ser directos o indirectos, y no constituyen necesariamente beneficios para la sociedad. Según señala la *Guía*: “La incidencia económica de la responsabilidad social puede desglosarse en efectos directos e indirectos. Se pueden derivar resultados positivos directos de, por ejemplo, un mejor entorno de trabajo —que genere un mayor compromiso de los trabajadores e incremente su productividad— o de una utilización eficaz de los recursos naturales. Además, se logran efectos indirectos a través del aumento de la atención que prestan a las empresas consumidores e inversores, que ampliarán sus posibilidades en el mercado. En sentido contrario, la crítica de las prácticas comerciales desarrolladas por una empresa puede influir a veces negativamente en la opinión que se tiene de ella. Esto puede afectar a los activos fundamentales de la empresa, tales como sus marcas o imagen”.

La *Guía* identifica dos ámbitos de la Responsabilidad Social Empresarial: 1. La dimensión interna, según la cual “afecta en primer lugar a los trabajadores y se refieren a cuestiones como la inversión en recursos humanos, la salud y la seguridad, y la gestión del cambio, mientras que las prácticas respetuosas con el medio ambiente tienen que ver fundamentalmente con la gestión de los recursos naturales utilizados en la producción”; 2. La dimensión externa, según la cual “se extiende hasta las comunidades locales e incluye,



además de los trabajadores y accionistas, un amplio abanico de interlocutores: socios comerciales y proveedores, consumidores, autoridades públicas y ONG defensoras de los intereses de las comunidades locales y el medio ambiente”.

En este mismo sentido, la norma no certificable sobre RSE de uso voluntario ISO 26000, avanza en señalar que las organizaciones son responsables ante los impactos que generan sus decisiones tanto en la sociedad como en el medio ambiente: “A escala mundial, las organizaciones y sus partes interesadas son cada vez más conscientes de la necesidad y los beneficios de un comportamiento socialmente responsable. El objetivo de la responsabilidad social es contribuir al desarrollo sostenible [...] El desempeño de una organización en relación con la sociedad en la que opera y con su impacto sobre el medio ambiente se ha convertido en una parte crítica al medir su desempeño integral y su habilidad para continuar operando de manera eficaz. En parte, esto es reflejo del creciente reconocimiento de la necesidad de asegurar ecosistemas saludables, equidad social y buena gobernanza de las organizaciones. En el largo plazo, todas las actividades de las organizaciones dependen de la salud de los ecosistemas mundiales. Las organizaciones están sometidas a un escrutinio cada vez mayor por parte de sus diversas partes interesadas”. Al abordar la relación entre motivaciones y efectos en la sociedad, este documento realiza una síntesis de las materias fundamentales que deben ser tenidas en cuenta en la Responsabilidad Social Empresarial desde las perspectivas interna y externa, a saber: 1. Gobernanza de la organización; 2. Derechos humanos; 3. Prácticas laborales; 4. Medio ambiente; 5. Prácticas justas de operación; 6. Asuntos de consumidores; 7. Participación activa y desarrollo de la comunidad.

A su vez, la *Guía de aprendizaje sobre la implementación de Responsabilidad Social Empresarial en pequeñas y medianas empresas*, elaborada por el Fondo Multilateral de Inversiones FOMIN – cuyo mandato es promocionar el crecimiento económico con inclusión en América Latina y el Caribe a través del desarrollo del sector privado, particularmente de las micro y pequeñas empresas- propone un concepto de RSE, no sin antes advertir que para el caso de América Latina no existe una definición precisa y ajustada en el ámbito académico o gerencial: “La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es una visión sobre la empresa que concibe el respeto a los valores éticos, a las personas, a las comunidades y al medioambiente como una estrategia integral que incrementa el valor añadido y, por lo tanto,

mejora la situación competitiva de la empresa. La RSE es algo más que una serie de actividades o iniciativas aisladas basadas en el mercadeo, las relaciones públicas u otros beneficios empresariales. Se trata más bien de un conjunto de políticas, prácticas y programas que se incorporan a todas las operaciones y procesos de toma de decisión empresariales”.

Al abordar el tema de las motivaciones, la *Guía de aprendizaje* señala: “La mayoría de los estudios disponibles sobre las motivaciones de las empresas grandes o pequeñas para adoptar prácticas de RSE señalan la existencia de una relación directa entre su percepción de la existencia de demandas de los grupos de interés y el grado de implementación de actividades de RSE. Ello indica que ésta no surge espontáneamente sino reactivamente, para responder a las demandas de colectivos internos (propietarios o accionistas y empleados) o externos (clientes y consumidores, proveedores, autoridades, organizaciones sociales), que constituyen los llamados grupos de interés”.

Este surgimiento reactivo ante la existencia de grupos de interés demuestra el poder de los actores sociales en la definición de la gestión y los resultados de las empresas en un mundo globalizado. Como señala Freeman “La reciente crisis financiera global ha puesto en tela de juicio gran parte de nuestras creencias. Quizás el mayor reto al que nos enfrentamos es el que afecta a nuestra propia idea de concepción de la empresa. Durante algún tiempo, el capitalismo se ha basado en la idea de que el objetivo principal de las empresas es ganar dinero. Quienes participan en la empresa son considerados interesados y extremadamente oportunistas. Según esta idea, el único propósito legítimo de una empresa es la maximización de los beneficios de los accionistas. Este enfoque tradicional distingue claramente entre “empresa”, por un lado, y “ética”, por otro, de tal modo que la expresión “ética empresarial” suele suscitar una sonrisa o un comentario del tipo “eso es un oxímoron” (Freeman, 2012).

Con todas las restricciones que se puedan presentar al pensar la responsabilidad del empresariado frente los seres humanos y su entorno, bien vale la pena preguntarse si realmente pueden los gerentes soslayar el rol de los grupos de interés en su proceso de toma de decisiones. La respuesta es que no, no pueden apartarlos del camino de la toma de decisiones como si dichos grupos no existieran o no importaran. El escrutinio público a que son sometidas las empresas por parte de los grupos de interés ha derivado en una transformación de las motivaciones de la Responsabilidad Social Empresarial, haciendo que



los gerentes se ocupen de obtener otros resultados además de mejorar la competitividad y la productividad de las empresas.

Desde la perspectiva conceptual, los grupos de interés o stakeholders se han incorporado a las teorías de la Responsabilidad Social Empresarial de una manera significativa. Estos actores se definen como “individuos o colectivos con los que la empresa tiene relación, que se ven afectados por sus actividades, productos o servicios, o que pueden afectarlos. No hay una lista genérica de grupos de interés que sirva para todas las organizaciones pero en la mayoría de ellas pueden encontrarse, al menos, los grupos de interés siguientes: 1. Inversores y accionistas; 2. ONGs y grupos de presión; 3. Clientes y consumidores; 4. Comunidades locales; 5. Empleados; 6. Competidores; 7. Proveedores; 8. Aliados; 9. Gobierno y entes reguladores; 10. Líderes de opinión; 11. Medios de comunicación; 12. Comunidad académica y científica; 13. Sindicatos; 14. Instituciones internacionales” (Fondo Multilateral de Inversiones FOMIN, 2009). Por su parte, Freeman los define como parte fundamental del funcionamiento de las empresas: “Stakeholders (grupos de interés) son aquellos grupos o individuos que pueden influir sobre la consecución de los objetivos de una organización o verse afectados por ella” (Freeman, 2012).

Junto a la teoría de los stakeholders de Freeman, Elkington propuso un viraje en “las teorías de creación de valor en la empresa” introduciendo el concepto de la *triple cuenta de resultados*, el cual hace referencia a “la necesidad de medir la creación de valor de la empresa teniendo en cuenta, además del resultado económico, el resultado ambiental y social. Bajo esta visión, la creación de valor económico sigue siendo central para la supervivencia de la empresa pero también lo es la creación de valor ambiental, para responder a la expectativa de proteger el medio ambiente, y de valor social, para responder a la expectativa de contribuir al bienestar social” (Fondo Multilateral de Inversiones FOMIN, 2009).

Si bien esta transformación en la manera de pensar la Responsabilidad Social Empresarial constituye un avance en la comprensión del rol que el empresariado tiene en la resolución de problemas sociales, no escapa a la preeminencia de la generación de valor económico. La pregunta que queda en el aire es: ¿Puede existir un modelo de RSP en el cual una empresa genere valor económico sin que la ganancia sea apropiada para sí misma, sino que esta sea empleada en la resolución de problemas sociales?

## ***7.2 Modalidades de inversión social en el marco de la R.S.***

“Una forma recurrente, por medio de la cual las organizaciones materializan sus estrategias de responsabilidad social, se concreta en lo que hoy conocemos como inversiones sociales, que es el término comúnmente utilizado para describir la práctica de hacer contribuciones voluntarias, financieras y no financiera, que ayudan a las comunidades locales y a las sociedades más amplias frente a sus necesidades de desarrollo (Chávez. Et al., 2012, p.9). Dichas inversiones sociales (o programas de RS o iniciativas de responsabilidad social) pueden ser desarrolladas por organizaciones de cualquier tipo, tamaño, sector productivo o localización geográfica.

Existen distintas modalidades con las cuales las organizaciones ejecutan las inversiones sociales, que pueden ser organizadas de acuerdo a su capacidad de creación de valor económico, social o compartido. La Secretaria para los Principios de Inversión Social identifica los siguientes modelos:

- I. Negocio tradicional.
- II. Proyecto de gestión responsable.
- III. Negocio inclusivo
- IV. Negocio o emprendimiento social
- V. Inversión en comunidades
- VI. Proyecto filantrópico.

A medida que descendemos en la escala de inversiones sociales, disminuye el cociente entre el valor económico y el valor social que crean las organizaciones y viceversa. Así pues, el negocio tradicional crea principalmente valor económico, mientras que la filantropía crea sobre todo valor social; en la mitad de la escala, están aquellas modalidades que crean valor compartido (es decir, al mismo tiempo crean valor económico y valor social): negocio inclusivo y negocio social. A esta tipología de las inversiones sociales se les denomina *continuo organizacional*” (Pérez Hoyos. 2016, p. 39).

Ahora bien, al cotejar cada una de las modalidades que propone el “continuo organizacional”, frente a un análisis descriptivo del marco de Campo Vivo y los impactos generados por el programa, se concluye que el proyecto Campo Vivo es un Negocio Social.

### *7.3 ¿Qué son los Negocios Sociales?*

Para responder a la pregunta previamente planteada existen varias alternativas. En el presente documento optare por presentar una opción “alternativa” a los modelos de responsabilidad social empresarial antes descritos, empleando la teoría de los negocios sociales propuesta por el Profesor Muhammad Yunus. Un negocio social es “una compañía sin pérdidas, ni dividendos, la cual tiene por objetivo solucionar una problemática social de manera sostenible y logrando un alto impacto social. Así mismo, reinvierte sus ganancias al servir en otras necesidades sociales” (<http://campo-vivo.com/negocio-social>).

El modelo propuesto por el profesor Yunus se enfoca en resolver los impactos negativos derivados de los modelos económicos liberales de mercado -en general-, haciendo especial énfasis en la pobreza: “La erradicación de la pobreza sigue siendo el mayor desafío ante el mundo. Los problemas sociales colosales y las privaciones, en su mayoría relacionadas con la pobreza y la distribución desigual de la riqueza, siguen avergonzando a las sociedades cada día. Obviamente, el mercado libre ha fallado en gran parte del mundo. Mucha gente supone que si los mercados libres no pueden resolver los problemas sociales, entonces los gobiernos sí pueden. Después de todo, se supone que el gobierno representa los intereses de la sociedad como un todo. Pero décadas e incluso siglos de experiencia han demostrado que si bien el gobierno debe hacer su parte para ayudar a aliviar los peores problemas, por sí solo no puede resolverlos” (<http://www.muhammadyunus.org/index.php/social-business/social-business>).

Lejos de ser un problema aislado y escaso, la pobreza es un problema global y por tanto objeto de atención pública. Puesto de esta manera, la resolución del problema público de la pobreza no se limita al espacio gubernamental o al de la filantropía. Puesto de manera descarnada: el empresariado exige que el Estado intervenga lo menos posible para permitir al mercado la autorregulación de los procesos sociales de producción, comercialización y consumo. No obstante, cuando el mercado exhibe los resultados de su gestión, a saber, la pobreza y la desigualdad, parte -una gran parte- del empresariado considera que es una tarea del Estado planear e implementar políticas sociales que se encarguen de los pobres. Para el

empresariado -pareciera- los seres humanos son valiosos en tanto su capacidad adquisitiva les permita hacer parte de la dinámica de consumo. Cuando ésta se pierde –debido a la dinámica misma del mercado, en la que se encuentra también el mercado laboral o de la fuerza de trabajo- los seres humanos dejan de ser objeto de su competencia.

Ante semejante situación, la Responsabilidad Social Empresarial nos habla de un empresariado menos indolente, pero no menos interesado en recuperar ese segmento de la población como actores activos para el mercado. Para el empresariado la competencia inicia y termina allí donde inicien y terminen las posibilidades de obtener beneficios financieros. Ya sea bajo el enfoque de la filantropía, porque se desea mejorar la imagen de la empresa o porque desea generar valor en la cadena, la cuestión de la ganancia para el empresariado nunca ha salido del tablero.

Los negocios sociales, por otro lado, cambian las reglas de juego y ponen la atención en la resolución autosostenible de problemas públicos, en donde el empresariado cumple un rol gestor y la sociedad un rol activo en la transformación de su situación, sin que el objetivo final sea la generación de ganancia para el empresariado. No se malentienda: no se trata de un ejercicio en el cual la ganancia no importe, por supuesto que importa, al fin y al cabo se trata de un negocio enfocado en la resolución de un problema social. Sin la ganancia, tal como se verá más adelante en el estudio del presente caso, la inversión no tendrá retorno y, por tanto, no habrá posibilidad de reinvertir las ganancias en la resolución del problema público.

Para llegar a identificar plenamente en qué consiste un negocio social, bien vale la pena señalar qué no es. Comencemos por señalar que no es un acto de caridad sostenida, es decir, no es una bolsa en la que se invierten excedentes de manera permanente para resolver un problema social de una población que de manera pasiva recibe los beneficios: “Afortunadamente existe un gran deseo entre muchos de echar una mano a través de la caridad, para abordar los problemas de la pobreza y otros problemas sociales. La caridad está enraizada en la preocupación humana básica por otros humanos. En la actualidad, la preocupación se expresa generalmente en forma de organizaciones sin fines de lucro y ONG

que pueden adoptar diversos nombres y formas. Luego, hay organizaciones de ayuda patrocinadas por gobiernos ricos bilaterales y multilaterales. Las organizaciones sin fines de lucro y de ayuda intentan mantener los problemas dentro de cierto control. Pero la caridad es una forma de economía de goteo; si el chorrito se detiene, también lo hace la ayuda para los necesitados” (<http://www.muhammadyunus.org/index.php/social-business/social-business>).

Tampoco es un mecanismo de ayuda a la reducción de la pobreza, entendiendo la pobreza desde la perspectiva del ingreso o de las necesidades básicas insatisfechas: “los organismos multilaterales como el Banco Mundial se centran sólo en el crecimiento como medio para ayudar a los pobres, pero no pueden ver que los pobres pueden ser los propios actores. Hay preguntas serias sobre el tipo de crecimiento que puede ayudar a los pobres. Como otra respuesta a los problemas sociales globales, algunas empresas se identifican con el movimiento por la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y tratan de hacer el bien a las personas mientras llevan a cabo sus negocios. Pero la obtención de beneficios financieros sigue siendo su principal objetivo, por definición. A pesar de que les gusta hablar sobre los beneficios triples: financieros, sociales y ambientales, en última instancia, solo una línea de fondo tiene la ventaja: el beneficio financiero”.

Un negocio social, para que sea considerado como tal, tiene que tener un objetivo social. Los “objetivos sociales” [...] pretenden: 1. Obtener el logro de valor para un grupo humano en el escenario del mercado; 2. Transformar una situación conflictiva o problemática concerniente a dicho grupo; 3. Distribuir el beneficio obtenido no de forma individual sino colectiva. Por tanto, las empresas sociales son un negocio orientados a causas sociales.

En una empresa social “los inversores / propietarios pueden recuperar gradualmente el dinero invertido, pero no pueden obtener ningún dividendo más allá de ese punto. El propósito de la inversión es simplemente lograr uno o más objetivos sociales a través de la operación de la empresa [por lo cual] los inversores no desean ningún beneficio personal. La empresa debe cubrir todos los costos y obtener ganancias, al mismo tiempo lograr el objetivo social, como la atención médica, la vivienda, los servicios financieros, la nutrición para niños

desnutridos, el suministro de agua potable, la introducción de energías renovables, etc. de una manera comercial, para la población pobre”<sup>4</sup>

Salir de la lógica del beneficio individual no es cosa sencilla. Para resolver la cuestión de saber cuánto beneficio le corresponde a quién, baste señalar que “el impacto del negocio en las personas o el medio ambiente, es mejor comprendido como la cantidad de beneficios sociales obtenidos en un período determinado”. Es decir, que las ganancias se distribuyen de manera equitativa entre quienes participan o generando bienes o servicios públicos que puedan ser aprovechados en conjunto.

Esta alternativa elude de manera significativa cuestiones inherentes a la Responsabilidad Social Empresarial: por un lado, la cuestión de la ganancia individual al final de todo ejercicio –aparentemente- desinteresado, por otro, la caridad. Como señala Yunus: “Las empresas sociales introducen una dimensión totalmente revolucionaria en la economía de libre mercado. No interfiere con el mecanismo a través del cual funciona el negocio normal de obtención de beneficios, la gestión empresarial experta, la competitividad, etc., pero los inversores aquí no reciben ningún dividendo, aunque pueden recuperar su inversión si así lo desean para reinvertir en otras empresas sociales o PMB. La satisfacción obtenida en el logro de los objetivos sociales establecidos es el único motivo detrás de la inversión, y el negocio será evaluado de acuerdo con ese estándar. Esencialmente es un negocio sin pérdidas y sin dividendos destinado a objetivos sociales, educación, salud, medio ambiente, lo que sea necesario para abordar los problemas que enfrenta la sociedad. Las ganancias aquí permanecen con el negocio y lo ayudan a crecer más. Todo se basa en la premisa de que los empresarios no necesitan estar motivados sólo por las ganancias que reciben personalmente, sino que también pueden estar motivados por objetivos sociales y pueden disfrutar del éxito allí con la misma satisfacción”<sup>5</sup>

## **8. Definición de Problema Público**

---

<sup>4</sup> <http://www.muhammadyunus.org/index.php/social-business/social-business>

<sup>5</sup> (<http://www.muhammadyunus.org/index.php/social-business/social-business>).

Gary Becker (1995), un problema es reconocido como problema social cuando:

1. Muestra carencias objetivas en la sociedad y,
2. Cuando los actores con poder califican a esa situación como problema público.

Esas carencias en la población pueden ser demostradas a través de estudios e informes que usando rigurosos métodos de investigación social, muestren que en la sociedad, o en una comunidad específica, hay una situación que afecta negativamente el bienestar de esa comunidad, que afecta las posibilidades de desarrollo o progreso, así como la convivencia social, el medioambiente o la existencia misma de la comunidad. Por ejemplo, rigurosos estudios pueden mostrar como la falta de acceso a los recursos está relacionada con la situación de pobreza que enfrenta una comunidad o grupo poblacional y que ello, a su vez, está impidiendo las posibilidades de desarrollo y progreso de esa comunidad. Es decir, a través de esos estudios se aportaría evidencia acerca de las carencias objetivas de la población. En otras palabras, el estudio muestra el problema, sus características y alcances.

Entonces estas carencias objetivas de esa comunidad o grupo poblacional se pueden elevar a la categoría de problema público cuando actores dentro y fuera del Estado, identifiquen como tal esa situación de carencias, a saber, una situación se denomina problema público cuando un determinado grupo, con influencia y capacidad para movilizar actores de poder, considera que la situación actual no es aceptable y se hace necesaria una intervención de política pública para remediarla y uno de esas situaciones es la identificación de la pobreza como problema público. Por lo tanto a través de la acción de los actores de poder el problema se hace visible.

¿Cómo se presentan los problemas públicos?, se pueden evidenciar tres características:

1. Interdependencia de los problemas, generalmente los problemas se revelan como fenómenos de la vida social. ¿Por qué son pobres los pobres?, los especialistas coinciden en señalar que la falta de ingreso suficiente para satisfacer necesidades esenciales, escolaridad baja, débil estado de salud, frágil capital social, precarios mecanismos de protección social, escasas oportunidades laborales, emprendimiento o proyecto productivo, precariedad del contexto económico, carencias de disposición personal y aspectos culturales, división social del trabajo, son factores que están presentes en esa



situación que denomino como pobreza. Por lo anterior se evidencia, que en este problema público convergen un conjunto de dimensiones de la realidad y la cotidianidad que interactúan y generan situaciones de pobreza; por lo tanto se deberá intervenir en las diferentes dimensiones que están generando este problema.

2. Cierta subjetividad en la identificación de problemas públicos. En la sociedad actual existen muchas situaciones problemáticas, pero pasan a ser consideradas aquellas que coinciden con las visiones, aspiraciones e intereses de actores de poder relevantes, quienes las impulsan y las incorporan a al Agenda Pública.
3. Son dinámicos los problemas públicos. Estos evolucionan por los cambios en el conocimiento, los avances tecnológicos, cambios en la cultura, la aparición de nuevos fenómenos sociales y por las propias intervenciones de la política pública. Por ejemplo durante la mayor parte del siglo XX hubo una asociación casi exclusiva entre pobreza y carencia de ingresos y la evolución del conocimiento sobre este problema nos ha demostrado que este es un fenómeno multidimensional.

La Solución a un problema público se basa en el diseño de políticas públicas, con un sentido articulado de soluciones, porque todo este conjunto, se debe enfocar tanto en el problema principal como en la interdependencia del mismo con los demás factores que estén relacionados.

Es necesario resaltar que no todos los problemas públicos surgen solos y que no necesariamente se puedan tomar decisiones acertadas sobre esos problemas.

### **8.1. Características del problema público de la pobreza y la pobreza rural**

Une se encuentra dividido catastralmente en 17 veredas y el casco urbano municipal. De acuerdo a la información suministrada por la Alcaldía Municipal, se evidencia que los límites municipales oficiales, reportados por el IGAC, no coinciden con la conformación catastral, lo que genera dos situaciones: 1- La existencia de prediación reportada a Bogotá o Chipaque, que geográficamente corresponde al municipio de Une; 2. La existencia de prediación



reportada a Une pero que geográficamente forma parte de los municipios aledaños como Chipaque, Gutiérrez y Sumapaz (Bogotá) (Alcaldía Municipal de Une, 2008, p.8).

*Ilustración 5. Mapa Municipios Aledaños y Veredas del Une – Cundinamarca*



Fuente: Alcaldía Municipal de Une – Cundinamarca, 2012

De acuerdo con la información registrada en la *Propuesta de mejoramiento para el eslabón de producción en la agrocadena de papa en el municipio Une, Cundinamarca* (2017) el área con imprecisiones catastrales corresponde a una extensión de 931,53 hectáreas al interior del municipio y 1192,5 hectáreas exteriores al límite de Une (p.24).

*Tabla 1: Distribución superficial de las veredas de Une.*

Numero	Nombre Vereda	Extensión en Hectáreas	Porcentaje %
01	Casco Urbano	41.61	0,20
02	San Isidro (Centro)	399,98	1.92
03	Hoya de Carrillos	226,81	1.09
04	Timasita	225,81	1.08
05	Queca	376,23	1.80
06	Puente Tierra	262,83	1.26
07	San Luís	435,35	2.09
08	Combura	641,85	3.07
09	Salitre	676,37	3.24
10	Hoya de Pastores	1239,99	5.94
11	Raspados	1138,77	5.45
12	La Mesa	3675,51	17.61
13	Mundo Nuevo	5136,63	24.62
14	Bolsitas	1171,11	5.61
15	El Ramal	2028,91	9.72
16	Llanitos	2260,04	10.83
	Áreas de conflicto Veredal	931,53	4.47

<b>TOTAL</b>	20.869.33	100.000%
--------------	-----------	----------

Fuente: Alcaldía Municipal de Une, Esquema de Ordenamiento Territorial. Tabla de elaboración propia.

Como se advierte al final de la tabla, el municipio presenta un total de 7.255 hectáreas de tierra con usos conflictivos del suelo, es decir un 34% del total del territorio del municipio. Dicha circunstancia guarda relación con los problemas anteriormente mencionados, acerca de la gestión de información para la identificación del territorio y las imprecisiones catastrales en el municipio de Une.

Ahora bien, hablar de conflictividad no es tan sencillo, resulta necesario examinar a qué tipo de conflictividades nos referimos al examinar este territorio:

- Uso adecuado del suelo: Corresponde a usos concordantes con la potencialidad que los suelos presentan (Esquema de Ordenamiento Territorial Boavita-Boyacá, 2002-2010, 186)
- Conflictos-Sobreutilización: Está relacionado con la sobre explotación o excesivo aprovechamiento respecto a la capacidad que presentan.
- Conflictos-Subutilización: La calificación de la categoría como subutilizados tiene que ver con su desaprovechamiento a la aptitud que presentan, es decir, existen zonas con bosque secundario y sotobosque, que por pendiente y profundidad del suelo puede ser aptas para desarrollar sistemas productivos limpios, semilimpios y agroforestales. (Esquema de Ordenamiento Territorial Boavita-Boyacá, 2002-2010, p. 188)
- Conflictos de tipo minero: Son los conflictos vinculados al impacto ambiental de la actividad minera. (CEPAL, 2013)

Aunque la gobernación de Cundinamarca, en desarrollo del convenio de cooperación celebrado con la Superintendencia de Notariado y Registro, ha adelantado jornadas de titulación de predios con usos conflictivos en los municipios de Une, Arbeláez, Soacha, Mosquera, San Juan de Rioseco, Beltrán, Puerto Salgar y Cáqueza, las cifras de predios con situación jurídica no esclarecida continúa siendo alta.

*Tabla 2: Porcentaje del área de la entidad territorial en uso adecuado y en conflicto*

Tipo de uso del suelo	Área (Hectáreas)	Porcentaje (%)
Uso adecuado	13.832,1 Ha	64,94%
Conflicto – Sobreutilización	2.413,5 Ha	11,33%

Conflicto – Subutilización	441,6 Ha	2,07%
Conflicto - De tipo minero	0,0 Ha	0,00%
Conflicto - Áreas pantanosas	813,3 Ha	3,82%
Conflicto - Obras civiles y urbanas	26,1 Ha	0,12%
Conflicto - Otros conflictos	3.562,8 Ha	16,73%
<b>Total</b>	<b>21.300 Ha</b>	

Fuente: Elaboración propia con datos del DNP a partir de información del IGAC, 2012

De acuerdo al sistema de información del Departamento Nacional de Planeación (DNP, 2018) Une es un municipio de categoría 6, con un nivel de desarrollo intermedio, que cuenta con una población de 9.561 habitantes, de los cuales el 49% son hombres y el 50,1% son mujeres. La densidad poblacional de 44,89 habitantes/km<sup>2</sup>, la mitad de la población vive en el área rural y la otra mitad en el área urbana.

*Tabla 3: Descripción de la población de Une desagregada por sexo*

Sexo	Número	Porcentaje
Hombres	4.767	49.9%
Mujeres	4.794	50.1%
	9.561	

Fuente: Departamento Nacional de Planeación (2017).

*Tabla 4: Descripción de la población de Une desagregada por área*

Población	Número	Porcentaje
Urbana	4.796	50.2%
Rural	4.765	49,8%
	9.561	

Fuente: Departamento Nacional de Planeación (2017)

El municipio de Une se ubica en una de las regiones con el Índice de Pobreza Multidimensional (IPM) más alto del país. Esta forma de medir la pobreza se enfoca en examinar la privación de la población respecto a condiciones idóneas en las siguientes dimensiones: 1. Educación; 2. Niñez y juventud; 3. Salud; 4. Trabajo; 5. Acceso a los servicios públicos domiciliarios y condiciones de la vivienda. En Colombia se considera a una persona en condición de pobreza multidimensional si enfrenta carencias en por lo menos 33,3% de las cinco dimensiones antes señaladas (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2016).

En ese sentido, la región central a la que pertenece el municipio de Une (conformada por los Departamentos de Bogotá, Meta, Cundinamarca, Boyacá y Tolima) registró para 2016 el tercer IPM más alto del país con 18,0, es decir, 1.009 personas en condición de pobreza

multidimensional después de la región pacífica y caribe. Pese a que esta región ha presentado una significativa reducción desde el año 2010, en el que registro un índice de 31,2, se ha mantenido como la tercera más alta del país.

En el período de 2015-2016 se evidencia una leve reducción del 4,1%, siendo para 2015 el índice de 22,1 con 1.225 personas, es decir, que para el año 2016 se reportaron 216 personas menos en pobreza multidimensional. De acuerdo al DANE, la mayoría de carencias reportadas se concentra en los centros poblados y rural disperso (42,2%) y las cabeceras municipales (40,8%), como el municipio de Une (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2016).

Las mayores carencias se centran en dos dimensiones: 1. En la dimensión Educación se reporta un muy bajo logro educativo en las cabeceras municipales con 39,3 en 2015 y 37,5 en 2016, seguido de los centros poblados y rural disperso, donde se evidencia una situación aún más deficiente por el mayor número de carencias reportadas en esta variable con un índice de 81,6 en 2015 y 79,9 en 2016 (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2016). 2. En la dimensión Trabajo se evidencia la misma situación. En las cabeceras municipales se reporta una tasa muy alta de trabajo informal con un índice de 70,1 para 2015 y 69,3 para 2016. Dicha situación se desarrolla con mayor gravedad en los centros poblados y rurales, donde se reportaron los índices más altos de trabajo informal con 90 para el período 2015-2016, siendo esta la tendencia que desde el 2010 reporta cifras superiores a 90 (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2016).

En suma, la proporción de carencias entre las personas en condición de pobreza multidimensional en la región central superaron el 40% para ambos años, siendo 42,1 para 2015 y 41,6 en 2016. Los municipios de dicha región, como Une, comparten un lugar común en cuanto a carencias se refiere, enfrentando una mayor privación en las dimensiones del trabajo y la educación, es decir, que más de la mitad de la población en esta región se encuentra en condición de pobreza multidimensional, con mayor gravedad en las zonas rurales.

Por su parte, el municipio de Une registró para el censo nacional de 2005 una pobreza multidimensional de 58,21%, cifra que corresponde a la tendencia creciente de la región en

las dimensiones de trabajo informal y bajo logro educativo, que superan 33,3% estipulado. (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2016)

De acuerdo con la información suministrada por el informe *Pobreza y Desigualdad en Cundinamarca* (2012) uno de los indicadores que permite medir aspectos como la pobreza y la desigualdad es el de satisfacción de necesidades. La definición del índice de necesidades básicas insatisfechas (NBI) proporcionado por el DANE, lo describe como un “conjunto de indicadores para identificar a la población pobre (*Pobreza y Desigualdad en Cundinamarca*, 2012, p.129).

Los aspectos que toma en consideración este indicador son: 1. Aspectos cualitativos y cuantitativos de las viviendas; 2. Hogares con situación de hacinamiento crítico; 3. Viviendas con servicios inadecuados; 4. Hogares con alta dependencia económica; 5. Hogares con niños en edad escolar que no asisten a la escuela. A partir del análisis de los datos anteriormente mencionados, el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) elabora su metodología de medición de la cual obtiene el umbral que determina o no el nivel de satisfacción de necesidades básicas (*Pobreza y Desigualdad en Cundinamarca*, 2012, p.129). Basado en dichos criterios, el informe reporta el indicador de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI) y la situación que este refleja en Cundinamarca y sus municipios. Aunque las cifras son del año 2012, son los datos más actualizados provistos por el DANE, ya que el censo anterior corresponde al año 2005.

Para el caso de Cundinamarca, se calculó que el 21,30% de la población tenía insatisfechas sus necesidades básicas, una proporción menor respecto al total nacional (27,78%). Asimismo, la proporción es mayor en zonas rurales (32,22%) que en las cabeceras municipales (15,42%) en el caso departamental, mientras que a nivel nacional las proporciones rural-cabeceras son 53,51% y 19,66% respectivamente. Los municipios de Cundinamarca con mayor proporción poblacional con NBI fueron La Peña (68,49%), Yacopí (64,73%), Topaipí (63,58%), Paime (59,72%) y Une (53,90%) (*Pobreza y Desigualdad en Cundinamarca*, 2012, p.129).

*Tabla 5: Indicador de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI) en cabecera municipal en Une*

Municipio	Hacinamiento	% Vivienda sin servicios públicos	% Vivienda sin acueducto, alcantarillado e inodoro
Une	23,63%	0,21%	0,11%

Fuente: Elaboración propia a partir de dato en: Pobreza y Desigualdad en Cundinamarca, 2012

La situación de las variables del hacinamiento, la vivienda sin servicios públicos y la vivienda sin alcantarillado en Une, se constituye como una de las más negativas del departamento. En la cabecera municipal, se presenta porcentajes de hacinamientos y vivienda sin servicios públicos por encima del 15%.

*Tabla 6: Indicador de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI) en centro poblado en Une*

Municipio	Hacinamiento	% Vivienda sin servicios públicos	% Vivienda sin acueducto, alcantarillado e inodoro
Une	28,07%	ND	ND

Fuente: Elaboración propia a partir de dato en: Pobreza y Desigualdad en Cundinamarca, 2012

En cuanto a las variables que se toman en cuenta en el indicador NBI, se encuentra que en el centro poblado del municipio, existe un porcentaje elevado de hacinamiento, el cual supera el 25 %. Los datos acerca de vivienda sin servicios públicos y vivienda sin acueducto, alcantarillado e inodoro no se encuentran disponibles.

Las cifras más preocupantes en cuanto a las variables que componen al indicador NBI y que han sido tomadas por el DANE para esta medición, se encuentran en el contexto rural disperso del municipio de Une. En este caso, los datos permiten evidenciar las carencias en materia de equipamiento básico y la brecha que surge entre el contexto rural y la cabecera municipal del municipio.

*Tabla 7: Indicador de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI) en el área rural dispersa en Une*

Municipio	Hacinamiento	% Vivienda sin servicios públicos	% Vivienda sin acueducto, alcantarillado e inodoro
Une	31,87%	6,84%	41,95%

Fuente: Elaboración propia a partir de dato en: Pobreza y Desigualdad en Cundinamarca, 2012

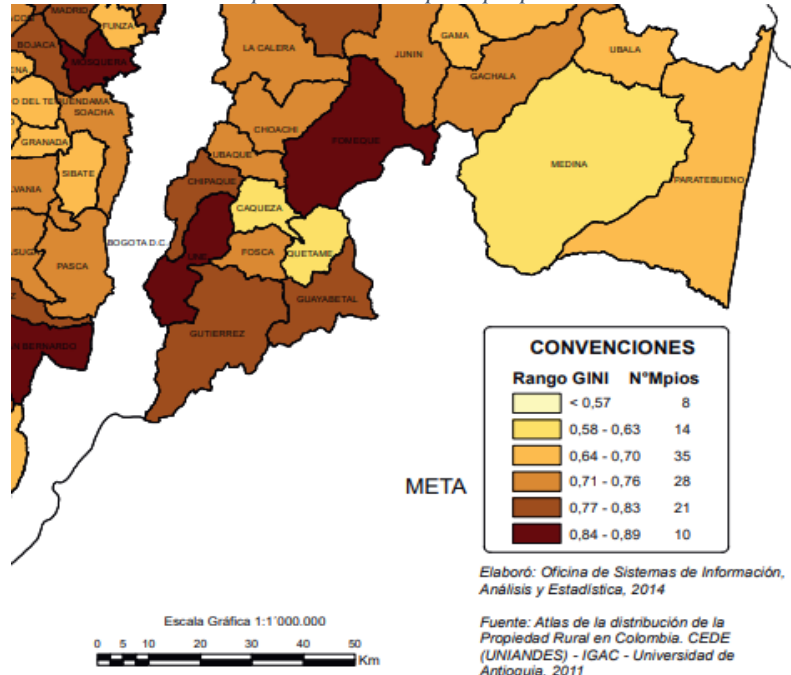
Otro indicador orientado a analizar un aspecto relacionado transversalmente con la pobreza rural y los problemas de predios en conflicto, es el Gini propietarios con repetición. En cuanto este indicador que mide qué tan desigual es la distribución de los predios y la tierra por propietarios (contabilizando el área total del predios para cada uno de sus propietarios), se encontró que los municipios de Cundinamarca más desiguales en 2011 fueron Sibaté (0,874), Fómeque (0,871), Sesquilé (0,865), Cajicá (0,865) y Une (0,861), y los menos desiguales fueron Topaipí (0,538), Vianí (0,556), Paime (0,567), Nocaima (0,568) y El Peñón (0,571).

Así mismo, En cuanto al Gini de propietarios sin repetición, que mide qué tan desigual es la distribución de los predios por propietarios (contabilizando la proporción de área del predio para cada uno de sus propietarios), se encontró que los municipios de Cundinamarca más desiguales en 2011 fueron Sibaté (0,915), Cajicá (0,894), Chía (0,881), Une (0,874) y Girardot (0,868) y los menos desiguales fueron Nimaima (0,575), Quipile (0,577), Vianí (0,592), Paime (0,601) y Sutatausa (0,604) (Estadísticas de Cundinamarca 2011 – 2013).

Acorde a cifras del Instituto Geográfico Agustín Codazzi (IGAC), para el 2012 en Cundinamarca existían 1.023.950 predios que abarcaron 2.277.921 hectáreas, pertenecientes a 1.495.292 propietarios y que estaban valuados aproximadamente en 36,57 billones de pesos corrientes. Adicionalmente, se registró un área construida de 85.420.837 m<sup>2</sup>. Esto implica que, en promedio, un predio en el departamento tiene una extensión de 2,22 hectáreas y cada predio tiene en promedio 1,46 propietarios. Por municipios, los que en promedio tienen predios más extensos son: Paratebueno (23,04 has/ predio), Cabrera (19,02 has/predio), Medina (18,31 has/predio), Beltrán (18,17 has/predio) y Une (16,23 has/predio) (Estadísticas de Cundinamarca 2011 – 2013).



Ilustración 6: Mapa Índice GINI para propiedad de tierra – 2012



Fuente: Estadísticas de Cundinamarca 2011 – 2013

Lo anterior permite concluir, que los municipios que en promedio tienen predios urbanos con menor extensión son: Soacha (0,018 has/predio), El Rosal (0,020 has/predio), Sutatausa (0,022 has/predio), Une (0,023 has/predio) y Facatativá (0,025 has/predio). Su composición y vocación de uso de suelos, entonces, se constituye como agrícola dado que son mayoritariamente municipios de carácter rural y no urbano, tomando en consideración que es uno de los municipios con mayores niveles de distribución inequitativa de la tierra, es posible afirmar que el monopolio de la actividad agrícola se encuentra en manos del Latifundio.

## 9. *Cambio de las decisiones gerenciales*

El 29 de mayo de 2013, la empresa familiar Mc Cain Foods tomó la decisión de invertir USD \$ 2,2 millones en el Negocio Social Campo Vivo, el cual comenzaría su implementación en el primer trimestre de 2014. La fase de pre-implementación incluyó la visita del profesor Yunus y el diseño de una propuesta en tres fases: 1) Mitigación del riesgo de la línea de crédito, 2) Selección y contratación, y 3) Preparación de la implementación.



En la implementación del Negocio Social Campo Vivo se distinguen claramente dos etapas: 1. La primera se desarrolla desde el inicio del negocio hasta el año 2017. En este periodo el proceso de toma de decisiones se basó en variables de riesgo bajo, como las condiciones de pobreza del territorio seleccionado y las condiciones agroecológicas de la tierra. 2. Durante la implementación, el proceso de toma de decisiones se basó en variables contingentes, el comportamiento del clima y las normas sociales informales relacionadas con la producción agrícola (mencionadas en el apartado 3.1.3. Productos y servicios ofrecidos por la organización).

En la primera etapa se realizaron las siguientes actividades: 1. El equipo de trabajo realizaba reuniones de avance con las familias, comunidades y autoridades de la Administración Pública Municipal para presentar el proyecto; 2. El Extensionista<sup>6</sup> recorre el municipio y selecciona las fincas que cumplen con las condiciones previamente señaladas; 3. Realizan los acuerdos técnicos para participar en el Proyecto, los cuales se resumen en: a. Contrato de precio fijo; b. Análisis del suelo y fertilización a la medida; c. Fortalecimiento para el manejo de costos y rentabilidad. 3. Promoción de la asociatividad.

El 13 de mayo de 2014 se sembró la primera semilla de Campo Vivo, en la finca la Ramada, del municipio de Une Cundinamarca, contando con el trabajo del primer grupo de 21 familias, 84 personas. El 11 de noviembre de 2014 se recogió la primera cosecha de papa. El resultado fue de una productividad de 54,4 toneladas por hectárea, mientras el promedio nacional es de 22 toneladas por hectárea. El 26 de febrero del año 2015 inició el segundo grupo y el cambio drástico de las condiciones ambientales que afectaron la producción.

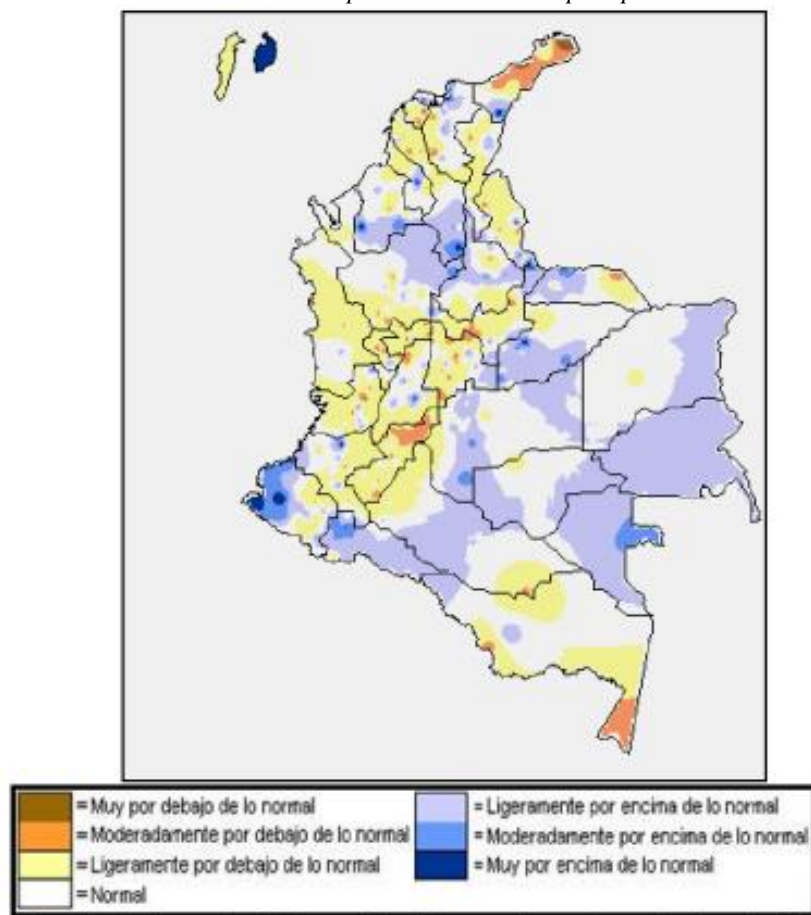
De acuerdo al Ministerio de Ambiente, el departamento de Cundinamarca, por sus características geográficas y socio económicas, constituye una zona altamente vulnerable y sensible a los efectos adversos del cambio climático, en particular de fenómenos como El Niño: un patrón variabilidad climática recurrente, que implica cambios en la temperatura de las aguas en la parte central y oriental del Pacífico tropical. (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria).

---

<sup>6</sup> Agrónomo encargado de identificar las áreas adecuadas para la implementación del Proyecto.

Su efecto en el clima del país está asociado con una disminución de las lluvias y un aumento en las temperaturas del aire, especialmente en las regiones caribe y andina. El municipio de Une posee un régimen de lluvias de tipo ecuatorial con patrón monomodal y una precipitación promedio anual de 1.019,68 mm. (Universidad Distrital Francisco José de Caldas, 2015). El fenómeno de El Niño tuvo mayor auge en el año 2015 a nivel nacional y con una particular afectación en el departamento de Cundinamarca, cuando el nivel de las lluvias decreció entre un 40% y 60% según el IDEAM. Este comportamiento deficitario de las lluvias generó precipitaciones mayores, entre el 30% y 60% de lo que normalmente llueve. Los volúmenes más bajos de lluvia para ese año se presentaron en la Guajira, Atlántico, Norte de Santander, Boyacá, Cundinamarca y Huila. Respecto a las temperaturas registradas en 2015, se reportan valores por encima de los promedios hasta 2.0° C, donde se destaca la región de Cundinamarca, particularmente el occidente de esta. (IDEAM, 2015).

*Ilustración 7 Mapa Anomalías de la precipitación.*



Fuente: IDEAM, 2015, p.3.

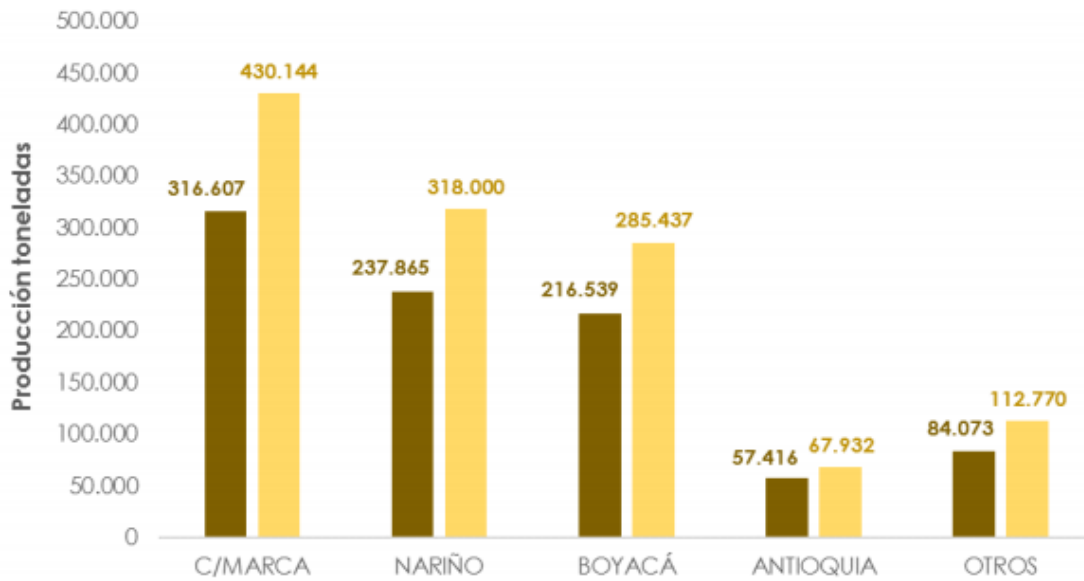
El fenómeno de El Niño se produce como consecuencia de las altas temperaturas sobre la superficie de las aguas ecuatoriales que aumentaron significativamente llevando a que este fenómeno persistiera durante el invierno 2015-16. Para este último año, se afectó fuertemente la oferta de papá, particularmente en el primer semestre, causando un intenso verano y ausencia de lluvias comprometieron el desarrollo y oferta de del producto. Incluso, desde el año 2014 se evidenció una tendencia a precipitaciones ligeramente por encima de lo normal en los departamentos de Cundinamarca y Boyacá. (IDEAM, 2015)

En suma, el decrecimiento en las lluvias generó incendios forestales, pérdidas de cultivos, animales y reducción de niveles de embalses en al menos siete departamentos del país, siendo Cundinamarca uno de los de mayor registro de incendios activos, junto con Boyacá, Magdalena, Tolima y el Valle. (IDEAM, 2015)

De forma contraria, durante el primer semestre de 2017, se presentó un significativo crecimiento en la producción del 33% con 1,2 millones de toneladas y un 5% más de área sembrada (132,000 hectáreas por año) respecto al año anterior. Es decir, se da una mejoría en la actividad económica de todos los municipios productores de papa, como Une. Cabe resaltar, que para ese mismo año los departamentos que registraron un mayor crecimiento fueron Cundinamarca (36%), Nariño (34%), Boyacá (32%) y Antioquia (18%), esto debido al leve decrecimiento de las temperaturas y precipitaciones. (Fedepapa, 2017)

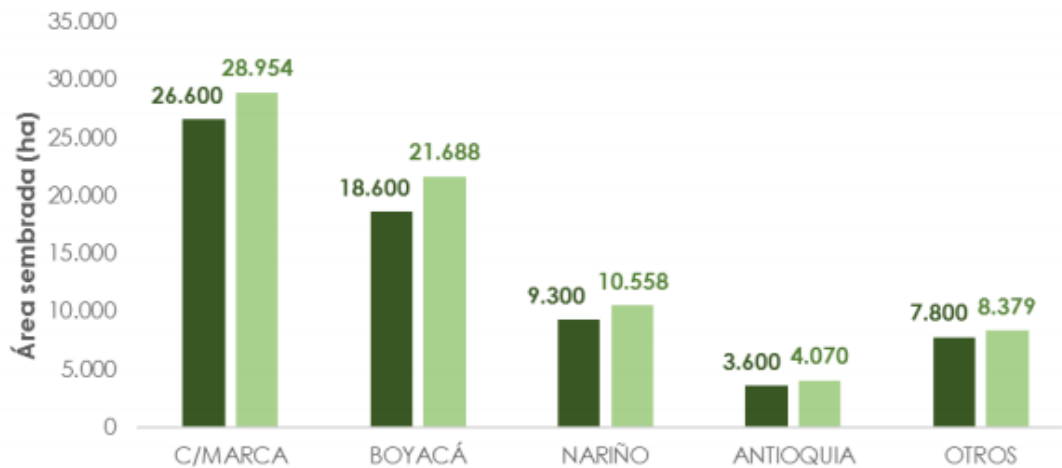
Dicha situación, responde a la variabilidad climática que se presentó en la región andina durante ese año, donde se evidencia una reducción en los volúmenes de precipitación y el comportamiento de lluvias aumenta (200-800 mm), es decir, se da un enfriamiento en la zona central del país, propiciando condiciones óptimas para el cultivo y producción de tubérculos como la papa.

*Ilustración 8: Producción de papa (toneladas) comparativo semestre 2016-2017.*



Fuente: Fedepapa, 2017.

*Ilustración 9: Área sembrada de papa (toneladas) comparativo semestre 2016-2017*



Fuente: Fedepapa, 2017

El modelo de Negocio Social Campo Vivo es altamente sensible a los cambios climáticos, Como consecuencia del fenómeno de El Niño, el modelo del Negocio Social Campo Vivo se transformó significativamente: mientras en la primera etapa se buscaba trabajar con pequeños agricultores y agricultoras, actualmente se busca trabajar con asociaciones ya constituidas. Actualmente este modelo se está implementando (desde enero

del año 2018) en los municipios de Toca, Tuta y Siachoque, en el departamento de Boyacá. Aun no se registran resultados de la nueva estrategia.

Como resultado de la implementación del Negocio Social Campo Vivo y a pesar de los obstáculos vividos durante el fenómeno de El Niño, los resultados positivos son significativos:

*Tabla 8: Resultados del proyecto*

Item	2015	2016	2017	2018
Familias impactadas	90	120	192	175
Hectáreas sembradas	49	98	215	180
Hectáreas cosechadas	31	79	85	175
Rendimiento por hectárea	41.5	28.9	20.3	39.5

Adicionalmente, dentro de los logros cuantitativos se destacan:

- Se han sembrado 450 hectáreas en 11 municipios de Colombia;
- Se han invertido 3,3 millones de dólares en cultivos;
- 577 familias han sido impactadas con ingresos superiores a la línea de pobreza, lo cual equivale a más de 2,300 personas beneficiadas;
- 108 familias han sido impactadas –adicionalmente- con ingresos de alimentos, transporte y contratos de maquinaria, lo cual equivale a más de 400 personas beneficiadas.

Dentro de los logros cualitativos se destacan:

- Sensibilización en la población joven para planear su proyecto de vida en torno al campo y la agricultura;
- Tecnificación de la labor de producción, reduciendo la utilización preeminente de la fuerza física;
- Reorganización de la división social del trabajo ampliando la equidad de género;
- Inclusión de las mujeres y los niños y niñas en el beneficio del ingreso;
- Reducción del consumo de bebidas alcohólicas artesanales durante las horas de trabajo;
- Ampliación de la participación de mujeres en el proceso de implementación del proyecto;

- g. Fortalecimiento del tejido familiar;
- h. Sensibilización sobre la necesidad de generar iniciativas de asociatividad;
- i. Aumento de la rotación de cultivos;
- j. Aumento de las medidas de protección en el uso de fungicidas;
- k. Acceso a redes de producción y comercialización;
- l. Fortalecimiento de los y las agricultoras para realizar el cálculo del costo de producción de los cultivos y la respectiva utilidad;
- m. Ganancia permanente derivada del acuerdo estable de precios
- n. Aumento de la rentabilidad para los productores y reinversión de la utilidad.
- o. Reducción de intermediarios en la cadena de comercialización, por lo cual el precio final de venta rara vez se traduce en beneficio para los agricultores y agricultoras.

#### 10. *Análisis de los Elementos y Beneficios del negocio social agrícola campo vivo*

A continuación se presenta un cuadro comparativo de la teoría con el modelo desarrollado por el negocio Social Campo Vivo.

*Tabla 9: Cuadro Elementos del Negocio Social Campo Vivo*

Modalidad	Teoría	Negocio Social Campo Vivo
<b>Definición</b>	Estrategia por la cual se crea o se impulsa un emprendimiento con objetivos eminentemente sociales, de los cuales no se espera una rentabilidad mayor a aquella necesaria para ser autosostenible.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Paga estudio de suelo para definir el tipo de fertilizante que requiere la tierra.</li> <li>- Entregan insumos pagando 50% y el otro 50% lo paga el productos con el dinero recibido por la cosecha.</li> <li>- Pagos mensuales de un salario mínimo (aún en tiempos del fenómeno del niño que no hubo producción).</li> <li>-Intervención: Individual, Técnica y Empresarial.</li> <li>-Capacitación y acompañamiento técnica para aumento de la productividad/disminución de costos.</li> <li>- Precio justo, se sostuvo aún en tiempos del fenómeno del niño</li> <li>-Fortalecimiento de las competencias de los agricultores con esquema de participación en los beneficios.</li> <li>-Intervención en la cadena agrícola desde la producción hasta la comercialización</li> </ul>

<b>Ejes de Sostenibilidad (Económico, Social y Ambiental)</b>	-Económica -Social -Ambiental	-Económica -Social -Ambiental
<b>Relación con el core del negocio</b>	Puede o no estar alineado al core	Si está alineado al core del negocio
<b>Grupos de Interés</b>	Externos (principalmente comunidades receptoras de bienes y servicios sociales)	Externos comunidades productoras de papa en el municipio de UNE Cundinamarca
<b>Impactos Netos</b>	Procuran ser positivos (hacer el bien)	Fortalecer capacidades a 21 familias del municipio de UNE Cundinamarca para la producción de papa y su comercialización
<b>Expectativas frente al retorno de la inversión</b>	Sostenibilidad del negocio y mejoramiento de las condiciones de los más vulnerables	El proyecto no alcanza el punto de equilibrio para ser autosostenible. Busca que las familias beneficiadas impacten positivamente en el mejoramiento de la calidad de vida de los agricultores intervenidos vinculados a la cadena de valor.

Fuente: Elaboración propia con base en la adaptación de Pérez Hoyos, 2016 de la Secretaría para los principios de Inversión Social de la ONU

La tabla 9, evidencia que la estrategia de inversión social (Negocio Social) planteada no se satisface o no es pura, en la medida que los componentes que la componen no se cumplen de forma exacta para el caso de estudio. Sin embargo, aquellas características que si aplican dan soporte a la construcción del modelo denominado **“Negocio Social Agrícola Campo Vivo”**

Así las cosas, Campo Vivo presenta un enfoque de Negocio Social porque:

*Tabla 10: Cuadro Beneficios del Negocio Social Agrícola Campo Vivo*

<b>Para las empresa</b>	<b>Para las Familias Productoras</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguridad de abastecimiento</li> <li>• Red de proveedores</li> <li>• Acceso al conocimiento y a redes locales</li> <li>• Imagen y reputación Corporativa</li> <li>• Posicionamiento en nuevos mercados de comercio justo.</li> <li>• Acceso a mano de obra local adecuadamente calificada y rentable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precios y condiciones justas</li> <li>• Ventas aseguradas</li> <li>• Transferencia de conocimientos y de tecnología.</li> <li>• Fortalecimiento del tejido social</li> <li>• Cambio de mentalidad de subsidio a mentalidad empresarial.</li> <li>• Desarrollo plan de vida en torno al campo y la agricultura, con énfasis en el relevo generacional,</li> <li>• Apoyo para gestionar problemas de ámbito familiar y comunitario.</li> <li>• Acompañamiento y capacitación técnica para aumentar su productividad y disminución de costos.</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevas formas de proveer bienes y servicios con potencial de innovación.</li> <li>• Contribución con la cohesión social y a la mejora de la reputación</li> <li>• Pasan de hacer negocios tradicionales a negocios innovadores y de impacto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de habilidades y capacidades para crear empresa y hacer negocios.</li> <li>• Tecnificación de la labor de producción, reduciendo la utilización preeminente de la fuerza física.</li> <li>• Reorganización de la división social del trabajo ampliado la equidad de género</li> <li>• Inclusión de las mujeres y los niños y niñas en el beneficio del ingreso</li> <li>• Ampliación de la participación de mujeres en el proceso de implementación del proyecto</li> <li>• Reducción del consumo de bebidas alcohólicas artesanales durante las horas de trabajo.</li> </ul>
--	---

Fuente: Elaboración propia

### 11. *Reflexiones finales*

El presente segmento busca, a manera de cierre, dar respuesta a la pregunta ¿Qué aspectos debe tener en cuenta un programa de intervención en Responsabilidad Social para superar la pobreza rural mediante negocios sociales agrícolas?

Para dar respuesta primero debemos analizar cuáles fueron las variables que afectaron el modelo de intervención del Negocio Social Agrícola Campo Vivo, teniendo en cuenta que el modelo se implementó en Colombia con dos variables de intervención que son estándar y se encuentran incluidas en los procesos de toma de decisiones de Mc Cain Foods y la Red Internacional Yunus Social Bussiness Global, la primera variable atiende condiciones socioeconómicas de la población que habita un territorio, que pueden ser consideradas estructurales y cuya transformación -la transformación de la pobreza- requiere la intervención integral de un conjunto de actores (estatales, públicos y privados) propios de las políticas públicas, que superan el alcance de una iniciativa de Negocio Social e incluso una de Responsabilidad Social Empresarial en el sentido clásico del término. Debido al carácter estructural de la variable el riesgo es previsible (bajo), por lo que a lo largo del tiempo, durante la ejecución del proyecto, puede ser considerada una constante. Algo similar ocurre con la segunda variable, pues no es previsible un cambio abrupto en las condiciones agroecológicas de la tierra, sino que se espera un cambio paulatino derivado de su uso, que se evidencia en la transformación de calidad del suelo (la erosión, la pérdida de la cubierta vegetal, la declinación de la fertilidad del suelo, entre otros aspectos). En conclusión, si bien

estas variables son explicativas de la selección del lugar en que se implementa -o no- el Negocio Social Agrícola Campo Vivo, no son explicativas del cambio en el modelo gerencial.

Las variables que afectaron el modelo de intervención Negocio Social Agrícola Campo Vivo se dieron en la implementación del proceso. En éste, la identificación de alternativas y la selección de decisiones se basaron en variables contingentes, el comportamiento del clima y las normas sociales informales relacionadas con la producción agrícola. De las dos se tenía información con la cual se podían prever algunos riesgos futuros, pero sólo con el paso del tiempo se alcanzó a dimensionar su magnitud.

Desde el punto de vista del programa de inversión social documentado, las amenazas hacen referencia a factores externos no controlables por Campo Vivo, como son, el comportamiento del clima y las normas sociales informales relacionadas con la producción agrícola, que restringieron el desarrollo en la implementación del modelo definido inicialmente por la casa matriz de Mc Cain Foods y la Red Internacional Yunus Social Bussiness Global, con dos variables de riesgo bajos como son las condiciones de pobreza del territorio seleccionado y las condiciones agroecológicas de la tierra.

¿Qué aspectos deben tener en cuenta un programa de intervención en Responsabilidad Social para superar la pobreza rural mediante negocios sociales agrícolas?

1. Los negocios agrícolas son especialmente sensibles al cambio climático, no obstante, no todos los negocios agrícolas cuentan con igual protección ante las posibles variaciones de ésta y otras variables. El mayor esfuerzo realizado por el Negocio Social Campo Vivo para estabilizar las variaciones derivadas del cambio climático fue el modelo de estabilidad del precio, con lo cual aseguraban un ingreso constante a las y los productores de papa, sin embargo, dicha medida resulta insostenible ante un fenómeno natural de la magnitud de “El Niño”.

2. Las normas sociales, allí donde el método de producción no ha sido tecnificado, definen el proceso y los resultados de la producción. El proceso -en conjunto- resulta especialmente sensible a las normas sociales informales relacionadas con la “forma de vida” de las y los habitantes de áreas rurales que se dedican a actividades agrícolas. Las normas informales hablan de un modelo de producción familiar, basado en una estricta división del trabajo, entre un trabajo que requiere fuerza física –provisto por los hombres- y un trabajo de cuidado -provisto por las mujeres-, así como en la utilización de la fuerza de trabajo infantil como parte habitual de las labores domésticas.
3. Derivado de lo anterior, se obtiene una situación inicial de proyecto que se caracteriza por una precaria división del trabajo en condiciones de baja tecnificación, y una alta incidencia de las creencias sobre el género y la edad en el desarrollo de las actividades productivas. Lamentablemente, las decisiones gerenciales de la primera etapa del proyecto, basadas en el enfoque individual/familiar, no incluyeron en la planeación del proyecto elementos de esta naturaleza que permitieran modificar las conductas derivadas de dichas normas sociales. La principal preocupación se centró en la transformación de las conductas asociadas con las dimensiones técnica y empresarial de la producción, no con la transformación de las conductas habituales de las y los productores. Tentativamente resulta posible pensar que una planeación basada en enfoques diferenciales de género, edad, discapacidad, entre otros, hubiese permitido la identificación temprana de riesgos sociales que prontamente –como se expresó a lo largo del documento- se convirtieron en obstáculos. Finalmente, la decisión gerencial de cambiar el modelo hacia un enfoque asociativo no tuvo el efecto esperado, debido en parte a que la asociatividad requiere formas de relacionamiento social basadas en el interés común genuino y no en la imposición “desde arriba” de dichas formas de relacionamiento. En los territorios seleccionados, la familia es la forma de relacionamiento social en que nace y muere la producción agrícola, pues fuera de esta los lazos de cooperación son limitados.

4. El Relevamiento Generacional, aparece como crucial cuando se piensa en la sustentabilidad. Las posibilidades de las nuevas generaciones de insertarse en un proyecto productivo que continúe con su situación actual, que no lo ven como una alternativa necesariamente sostenible y rentable, enfrenta fuertes limitaciones, que sugieren áreas de acción definidas cuando se busca la implementación de un programa de Responsabilidad Social para superar la pobreza rural mediante negocios sociales agrícolas
5. Contar con un sistema de medición y evaluación de impactos, con enfoque prioritariamente cuantitativa, que permita hacer una evaluación estricta de los efectos que se pretenden lograr en las comunidades intervenidas con el programa y así determinar cuantitativamente cuáles han sido los cambios, positivos o negativos, buscados o no, directos o indirectos, en la población beneficiada y/o en otros grupos poblacionales relacionados.

Entre los beneficios al realizar este tipo de evaluación, Campo Vivo tiene la posibilidad de conocer de primera mano si su programa cumple o no con los objetivos propuestos, cuál es el nivel de eficiencia de los recursos utilizados, revisar si los procesos y estrategias implementados requieren algún tipo de ajuste y/o redefinición, planificación entre otros.

Para abordar las variables en términos cuantitativos, se pone a consideración la aplicación de las siguientes herramientas.

-Retorno Social de la Inversión (SROI). Mide el cambio en formas que son relevantes para las personas u organizaciones que lo experimentan o contribuyen con él. Informa cómo se genera el cambio midiendo los resultados sociales, medioambientales y económicos, usando conceptos monetarios para cuantificar o representar dichos outcomes, para calcular la razón costo-beneficio. Por ejemplo: una razón de 3:1 indica que una inversión de 1 peso genera 3 pesos de valor social (Geupó Civis, 2012).

Es decir, un análisis SROI pretende saber cuál es la línea base de los grupos de interés, encontrar indicadores para determinar de qué forma ha cambiado su situación inicial y utilizar valores monetarios para estos indicadores.

El método SROI termina siendo un balance entre el valor que se genera por una intervención y la inversión requerida para alcanzar el impacto estimado, es decir, la meta de SROI es “utilizar los recursos para obtener el máximo impacto posible en la consecución de los objetivos. Cuanto más se logre con los mismos recursos, mayor será el SROI” (Roux, 2012)

-Indicadores Iris: Se consideran como una herramienta común para describir el desempeño de una entidad en el ámbito social, ambiental y financiero de una organización. Estos indicadores están principalmente orientados a inversores en fondos, inversores directos y compañías entre cuyos objetivos principales destaca su impacto social o medioambiental, y pueden utilizarse para describir de manera detallada el desempeño de una organización. Los indicadores de desempeño de IRIS son para uso de todos los sectores y están categorizados así: descripción de la organización, descripción del producto o servicios y base clientes objetivo; desempeño financiero; impacto operativo e impacto del producto. (Impact Reporting and Investment Standards , 2011).

Finalmente, quisiera plantear algunas preguntas que me deja -en general- la teoría de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y el modelo de Negocios Sociales Agrícolas:

1. Comenzaré con una pregunta general que sugiere de entrada mi posición respecto a la teoría de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y mi sentida necesidad de hacer un llamado al cambio de enfoque: ¿Si el enfoque sobre el cual se basa la economía liberal es el de la racionalidad individual y es en ésta forma de economía que se desarrolla la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), por qué la “responsabilidad” no es de los individuos sino de las empresas? La respuesta no es una cuestión meramente semántica, es una cuestión práctica que nos obliga a ver más

allá de los logos, los nombres y las marcas con que reconocemos a las empresas. Nos obliga a ver a los seres humanos detrás de las empresas. Ese estudio de los Actores es un estudio germinal, sobre el cual la teoría y la investigación han aportado poco, como si no importara, como si fuera incómodo observar su conducta, sus valores, sus intereses. A manera de metáfora: Como si fuera imprudente ver para qué equipo juegan los actores que, en público, alientan la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). En este sentido, propongo seguir en la línea de preguntar sobre dos asuntos:

1. Acciones y motivaciones de los individuos que toman decisiones gerenciales al interior de las empresas o corporaciones en torno a la RSE;
2. Efectos en las sociedades respecto a dichas decisiones. Se trata de un estudio crítico sobre los actores, individualmente considerados, a través de redes privadas de decisión.

2. La segunda pregunta -en línea con la anterior- se refiere a los métodos empleados por la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) para definir los problemas de los cuales se ocupa. Habría que preguntar si realmente las intervenciones realizadas por las empresas en esta materia contribuyen a eliminar, reducir o transformar, los problemas que ellas mismas generan a nivel social, o sólo a realizar un conjunto de actividades que no hacen mella en el conflicto pero que lucen muy bien. La cuestión pasa por un asunto de fondo y es la manera como se define lo que es problemático y las alternativas para su intervención: lo que para unos seres humanos es un problema, para otros no lo es. La participación del conjunto de actores afectados por un problema se convierte en un asunto igualmente poco discutido desde la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Entonces, queda la pregunta: ¿Realmente puede la RSE contribuir a la gobernanza social?
3. Finalmente, queda la pregunta por si realmente los actores de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) -individualmente considerados- están dispuestos a renunciar a la generación de utilidades para contribuir a la resolución de un problema público de manera autosostenible. Es decir, realmente están dispuestos a dar un impulso económico inicial a un conjunto poblacional para que de manera autosostenible mantenga una actividad, sin que dicha utilidad genere retorno y

ganancias a sus propias empresas. Ahí está una de las claves del asunto: realmente no parece que las iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) estén en línea con la reducción de problemas sociales de gran calado (por ejemplo, la pobreza), sino por el contrario, con la generación de nuevas utilidades. Al mismo tiempo los negocios sociales, aunque interesante, no dejan de ser una iniciativa marginal.

Ahora plantearé algunas preguntas para los stakeholders de las políticas públicas:

1. La primera pregunta -de manera general- está relacionada la autogestión de los problemas sociales en el marco de las políticas públicas que de ellos se ocupan. De manera particular, la pregunta se enfoca en identificar cuáles son los elementos que contribuyen -o no- a la resolución de problemas sociales en las áreas rurales, relacionados con la producción agrícola, de manera autosostenible económicamente, teniendo en cuenta que el marco de política pública en la cual todos los tipos de producción y todos los tipos de productores deben concurrir, no cuentan con las mismas instituciones para todos.

La investigación habla de un tipo específico de producción (papa) y de un tipo específico de productores (pequeños productores), los cuales desarrollan su actividad en un contexto de acceso restringido al capital, nuevas tecnologías agrícolas y asistencia técnica, así como escaso poder de negociación para la venta de sus cultivos. Por el contrario, existen productores que cuentan con condiciones más favorables de capital, tecnología y derechos sobre la propiedad, que bien podrían hacer parte de un negocio social, pero a quienes posiblemente la resolución del problema de la pobreza rural no les atañe porque no hacen parte de esta. La pregunta entonces es cómo favorecer el desarrollo de negocios sociales -de manera específica- para los primeros, manteniendo las premisas de lo que es un Negocio Social. A manera de metáfora: Todos concurren a la misma cancha, pero no todos tienen las mismas “reglas de juego”, entonces: ¿Cuáles deben ser las reglas de juego de las políticas públicas para que sea posible un negocio social agrícola que contribuya a reducir los niveles de pobreza rural?



En el presente documento propongo que la discusión se aborde más allá de la cuestión acerca de si la intervención del Estado en la regulación de las relaciones de producción, comercialización y consumo, constituye una distorsión o falla del mercado. Esa no es la cuestión. La cuestión es que el Estado es garante de los derechos económicos, sociales y ambientales de la población que habita su territorio, con especial atención de aquellos -y aquellas- que se encuentran en especiales condiciones de vulnerabilidad (que habría que señalar -entre otras- se debe a la creencia ciega en la capacidad del mercado para asignar de manera equitativa los beneficios de la producción de bienes y servicios). Si las políticas públicas son su herramienta de gestión fundamental, resulta esperable que parte de las políticas estén orientadas a garantizar la autogestión de negocios sociales que buscan resolver problemas públicos. Lo cierto es que, hasta el momento, los negocios sociales son tratados de la misma manera -en términos impositivos- que aquellos que tienen un enfoque empresarial tradicional. Es decir, no existe ningún estímulo para su reproducción.

2. La segunda pregunta, también ubicada en el ámbito de las políticas públicas en las cuales se desenvuelve la producción agrícola, está orientada a cuestionar las medidas -si existen- adoptadas para reducir las brechas de género en la asignación de tareas y en el otorgamiento de recompensas en la producción agrícola. Después de la experiencia adquirida por los gerentes del Negocio Social Campo Vivo una triste verdad salta a la vista: Son los hombres quienes cooptan las posiciones de negociación con los aliados que pudieran interesarse en impulsar un negocio de esta naturaleza. Así mismo, son los hombres los encargados de obstaculizar el cambio de comportamiento hacia esquemas más equitativos de división del trabajo y remuneración entre los géneros, allí donde se impulsa la tecnificación del trabajo agrícola para que éste deje de basarse en la fuerza. Las creencias acerca del rol de lo femenino, de su lugar en lo público (ubicado en la intimidad del hogar y a cargo de la economía del cuidado) y de las limitaciones existentes para posicionarse como

sujetas de derecho frente a la tierra, ha hecho que las mujeres sólo puedan participar de manera marginal en el desarrollo de estas actividades.

3. La tercera pregunta, también ubicada en el ámbito de las políticas públicas, está orientada a cuestionar las medidas para garantizar el relevo intergeneracional en la producción agrícola en el país.

## **12. Bibliografía**

Alcaldía Municipal de Une – Cundinamarca. *Variables para el Diagnóstico de la Infancia y la de la Adolescencia del Municipio* (2008). Recuperado de: <http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/pd%20-%20plan%20de%20desarrollo%20-%20une%20-%20cundinamarca%20-%202008%20-%202011.pdf>

Alves, Mário Aquino, Reficco, Ezequiel, & Arroyo, Juan. (2014). *Perspectivas sobre la situación y proyección de la responsabilidad social empresarial en América Latina*. *Revista de Administração de Empresas*, 54(1), 10-11. <https://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020140102>

Becker, Gary S. (1995), “*Human Capital and Poverty Alleviation*,” *HRO Working Papers N° 52*. Washington DC: The World Bank.

Chávez, D., Yepes, G. & Shaun, C (2012). *Principios de Inversión Social. Experiencias de participación del Pacto Mundial en América Latina y el Caribe*. Bogotá: Centro Regional para América Latina y el Caribe en apoyo al Pacto Mundial de Naciones Unidas, Universidad Externado de Colombia y Secretaria de los Principios para la Inversión Social.

Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas*. Bruselas.

Departamento Nacional de Planeación. (2018). *Ficha de caracterización territorial: Municipio Une, Cundinamarca*. Recuperado de: <https://terridata.dnp.gov.co/#/perfiles>

Elster, John. (1997) *Tuercas y tornillos: una introducción a los conceptos básicos de las ciencias sociales. Colección Hombre y sociedad* (Gedisa, S.A.), Serie CLA-DE-MA., Filosofía.

Fondo Nacional de Fomento de la Papa. (2017). *Informe de gestión año 2016*. Recuperado de:

<http://fedepapa.com/LEY%20DE%20TRANSPARENCIA/INFORMES%20DE%20GESTION/INFORME%20DE%20GESTI%C3%93N%20FNFP%20ANUAL%202016.pdf>

Freeman, Edward. (2012) *La gestión empresarial basada en los stakeholders y la reputación. En Valores y ética para el siglo XXI*. bbvaopenmind.com.

Geupo Civis. (Enero de 2012). *Guía para el retorno social de la inversión SROI*.

Gobernación de Cundinamarca. *Estadísticas de Cundinamarca 2011 – 2013* (2014). Recuperado de: <http://www.cundinamarca.gov.co/wcm/connect/04aecefa-79d0-4a3c-be08-9440023c225a/TACO+estadisticas+cundinamarca+Publicaci%C3%B3n+WEB.compressed.pdf?MOD=AJPERES&CVID=kOr1dPa>

Impact Reporting and Investment Standards . (octubre de 2011). *Internation Trade Centre*

Ministerio de Medio Ambiente. (2012). *Análisis de la variabilidad climática inter-anual (El Niño y La Niña) en la Región Capital, Bogotá Cundinamarca*. Recuperado de: <http://www.minambiente.gov.co/images/AsuntosMarinosCosterosyRecursosAcuatico/CUNDINAMARCA.pdf>

OXFAM. (2013). *Informe general del departamento de Cundinamarca*. Recuperado de: <https://www.humanitarianresponse.info/sites/www.humanitarianresponse.info/files/assessments/INFORME%20FINAL%20TOTAL%202013.08-14.pdf>

Pérez Hoyos, O. I. (2016). *Metodología para la elaboración de ESTUDIOS DE CASO en Responsabilidad Social*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

Ríos, Y. *Propuesta de mejoramiento para el eslabón de producción en la agrocadena de papa en el municipio Une, Cundinamarca* (2017). Recuperado de: [http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/21686/12111044\\_2017.pdf?sequence=1;1](http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/21686/12111044_2017.pdf?sequence=1;1)

Roux, H. N. (marzo de 2012). *Método para medir las inversiones sociales*

Sierra-García, Laura, García-Benau, María a., Zorio, Ana, *Credibilidad en Latinoamérica del informe de responsabilidad social corporativa. Rae - Revista de Administração de Empresas* [en línea] 2014, 54 (Enero-Febrero). Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=155129752004>> ISSN 0034-7590